

ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В УПРАВЛЕНИИ НИД ВУЗА

В статье рассматриваются проблемы формирования структуры управления научно-инновационной деятельностью вуза. Для обеспечения эффективности системы менеджмента научно-инновационной деятельности могут потребоваться организационные преобразования, т. е. создание специальных инновационных структур в вузе, а также определение связей между традиционными и новыми структурными подразделениями, участвующими в создании инновационных продуктов. Масштаб преобразований зависит от уже существующей структуры управления, а также от того, какую часть занимает инновационная составляющая в общей стратегии развития вуза.

Ключевые слова: стратегия вуза, инновационная составляющая деятельности вуза, структура управления научно-инновационной деятельностью, организационные преобразования.

Провозглашенный руководством страны курс на модернизацию российской экономики в направлении повышения ее эффективности и инновационности практически predetermined стратегическое развитие системы образования и науки России на ближайшую перспективу. В достижении ключевой цели «Формирование сбалансированного сектора исследований и разработок и эффективной инновационной системы, обеспечивающих технологическую модернизацию экономики и повышение ее конкурентоспособности на основе передовых технологий и превращение научного потенциала в один из основных ресурсов устойчивого экономического роста», обозначенной в «Стратегии развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года» [1], значительную роль играют высшие учебные заведения. Реализуемые в последние годы Министерством образования и науки РФ Целевые федеральные программы, способствующие достижению указанной цели, среди прочих включают ряд мероприятий, направленных на содействие интеграции науки и образования, развитие связей в рамках инновационной деятельности и «диффузии» знаний, поддержку совместных исследований на доконкурентной стадии, подготовку кадров для инновационной сферы, обучение инновационному менеджменту и др.

Все указанные перемены внешней среды, безусловно, отразились на выборе стратегии развития российских вузов. *Создание эффективной инновационной подсистемы, встроенной в региональную и национальную инновационную систему, предполагающую взаимодействие вуза со структурами реального сектора экономики для обеспечения генерации, распространения и использования знаний*, является стратегическим направлением развития многих вузов для обеспечения своей конкурентоспособности в современных условиях.

Определение инновационной составляющей в рамках реализации стратегии предполагает не столько обособление ее в отдельный объект управления, сколько интегрирование во все традиционные процессы (образовательный, научный, производственно-коммерческий) вуза. Это ставит перед вузом многоплановые задачи, связанные с обеспечением эффективности новой структуры, взаимосвязанной со всеми существующими вузовскими подсистемами, осуществляющей как саму научно-инновационную деятельность (НИД), так и управление ею.

Как известно, процесс реализации любого стратегического направления деятельности представляет собой единство двух составляющих: *стратегических изменений* (во всех внут-

ренных переменных организации), которые и составляют суть практической реализации стратегии, а также *управление ими*. Основа успеха любой организации (в том числе вузов) в современных условиях связана с постоянной адаптацией к изменениям внешней среды и приведением ее потенциала в соответствие с этими переменами.

Проведение организационных изменений для осуществления разносторонней инновационной деятельности становится ключевой задачей стратегического менеджмента современного вуза, конечным продуктом которого является организационный потенциал, обеспечивающий своевременную реакцию вуза на внешние условия и потребности в инновациях.

В этой связи возникают вопросы, как должна быть организована структура вуза, обеспечивающая формирование и реализацию научно-образовательно-инновационной политики, каковы должны быть полномочия и функции структурных подразделений, являющихся элементами инфраструктуры научно-инновационной деятельности, как указанные подразделения влияют на деятельность других подразделений и т. д. [2].

В каждом вузе, безусловно, существует определенная структура, занимающаяся организацией и обеспечением научно-инновационной деятельности. Данная структура может состоять из двух видов структурных единиц: организационно-управленческих подразделений и подразделений, непосредственно занимающихся научно-инновационной деятельностью.

Функции подразделений первого вида могут выполнять ректорат, ведомство (Совет, департамент, управление) научно-инновационной деятельности и т. п. Подразделения второго вида могут включать традиционные структурные подразделения вуза (кафедры, научно-исследовательские лаборатории, центры и т. п.) и нетрадиционные (например, центры инновационных компетенций, центры управления инновационными проектами, малые предприятия, созданные вузами и выполняющие функции бизнес-инкубаторов), которые могут функционировать как самостоятельные юридические лица, но должны являться стратегическими партнерами вуза.

В процессы, связанные с организацией и обеспечением научно-инновационной деятельности, должны быть вовлечены и те, и другие подразделения (структуры), образующие единую инновационную инфраструктуру вуза.

Для формирования структуры управления научно-инновационной деятельностью могут понадобиться определенные организационные преобразования. Это связано с тем, что в вузе, как правило, отсутствуют специальные подразделения, обеспечивающие выполнение специфических задач, а также координацию деятельности структурных подразделений по ключевым аспектам НИД.

В рыночных условиях реализация и управление любой деятельностью, в том числе и научно-инновационной, невозможны без информационного обеспечения, без оценки входящей информации с рынка и реализации таких функций управления, как планирование, организация, контроль и координация. Информационной основой для принятия решений в рамках реализации каждой функции являются результаты локального и комплексного анализа всех аспектов научно-инновационной деятельности. Анализ позволяет выявлять резервы и разрабатывать программы помощи структурным подразделениям в распространении отечественного и зарубежного опыта разработки и реализации научно-инновационных продуктов. Для обеспечения объективной информационной основы принятия взвешенных управленческих решений в структуре управления НИД может быть создан инновационно-аналитический отдел, поддерживающий тесные связи со всеми образовательными, научно-исследовательскими и производственными подразделениями, участвующими в НИД. Основной задачей инновационно-аналитического отдела является сбор сведений со всех подразделений о текущих научно-инновационных разработках и результатах НИД. Эта информация, вкупе с данными о потребностях рынка в инновациях, служит основой для перевода научно-инновационных разработок, полученных в процессах деятельности подразделений, в разряд возможных направлений реализации инновационных проектов.

Принципиально новым структурным подразделением для вузов является необходимый для реализации инновационной стратегии отдел защиты интеллектуальной собственности, коммерциализации и трансфера результатов НИОКР. Главной целью создания и функционирования такого отдела является обеспечение продвижения на рынок перспективных конкурентоспособных разработок, полученных в результате текущей деятельности вуза в рамках

основных процессов, а также по итогам выполнения инновационных проектов, для повышения потенциала вуза (финансового, технологического, научного и др.) посредством их коммерциализации.

Инновационные отделы должны являться функциональными подразделениями вуза, выполняющими специальные функции управления в отношении реализации научно-инновационной деятельности. Основные же процессы по организации и осуществлению научно-инновационной деятельности должны быть возложены на линейные структуры вуза, такие как кафедры, лаборатории, научно-исследовательские подразделения. Наряду с ними выполнение ряда других работ, связанных с обеспечением НИД, возлагается на структуры, отделы и службы (отдел кадров, канцелярия, бухгалтерия и др.), действующие в общей системе управления вузом.

Для создания эффективной системы менеджмента научно-инновационной деятельности необходимо определение связей между традиционными и новыми структурными подразделениями вуза, участвующими в создании различных инновационных продуктов.

В условиях, когда продукты НИД создаются в результате текущей деятельности вуза, предложено рассматривать инновационную деятельность как составляющую основных процессов. В этом случае планирование и организация научно-инновационной деятельности осуществляется руководителями традиционных линейных (кафедр и др.) и функциональных (например, научно-исследовательских отделов) подразделений. Целью управления в данном случае является совершенствование процессов вуза для получения результата, удовлетворяющего требованиям заинтересованных сторон в инновационных продуктах.

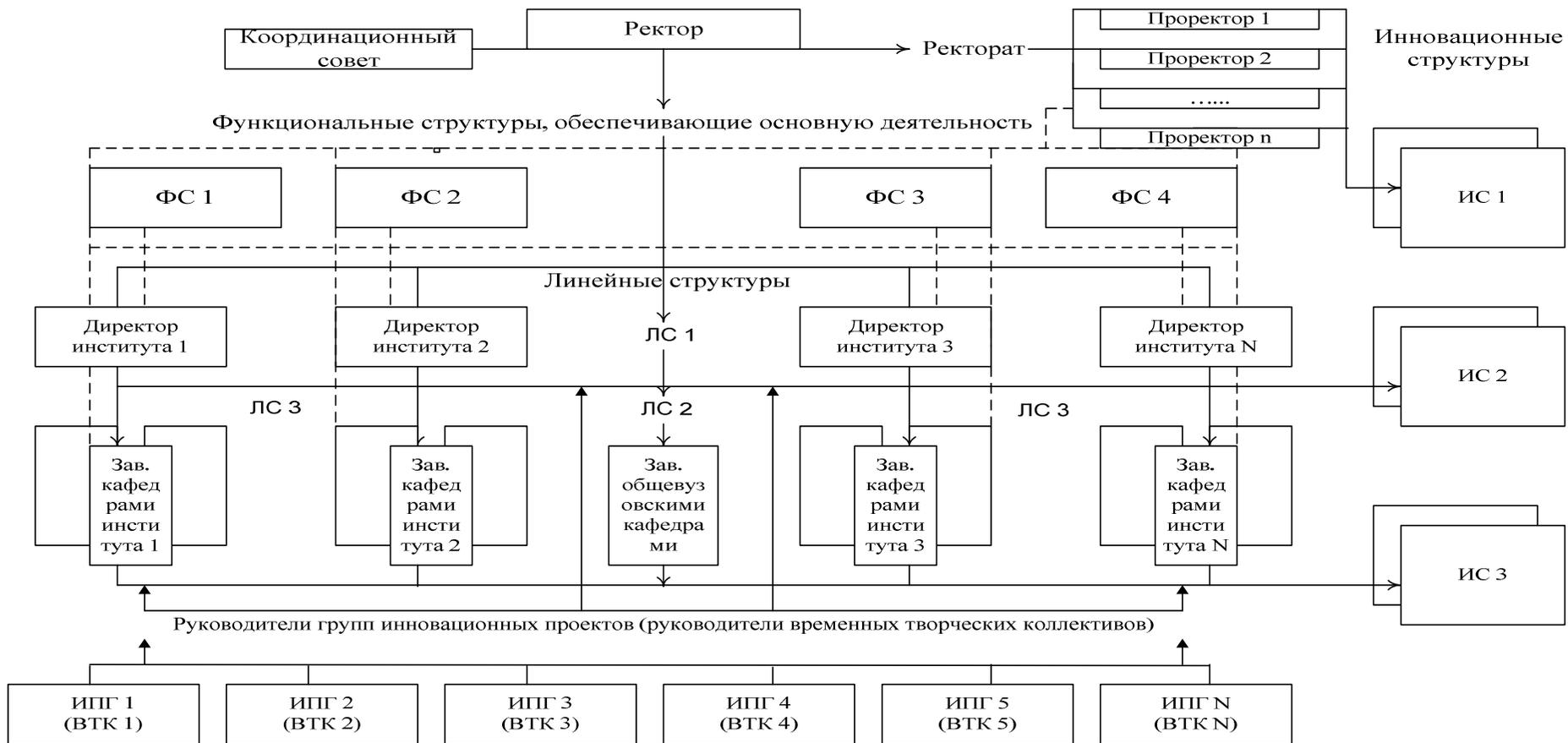
Кроме того, инновационная деятельность может рассматриваться как отдельный процесс. Это происходит при выполнении самостоятельных инновационных проектов в рамках федеральных целевых программ, по заявкам предприятий или в соответствии с поставленными самим вузом стратегическими целями. Разработкой и реализацией таких проектов занимаются специальные инновационные структуры вуза: исследовательские лаборатории и центры, экспериментальные производства, центры по разработке инновационных технологий и создаваемые при них творческие коллективы. Основной целью данного аспекта НИД является получение и внедрение востребованных рынком научно-инновационных продуктов.

Если текущее управление инновационной деятельностью в рамках основных процессов представляет собой один из этапов стратегического планирования и органичную составляющую общей системы менеджмента в вузе, то управление инновационной деятельностью при реализации отдельных инновационных проектов требует регулярной организационной перестройки, определяемой специфичностью выполняемых при этом процессов. Представляется целесообразной и наиболее оптимальной ориентацией оргструктуры на комплексное управление элементами инновационной деятельности (процессами, продуктами, ресурсами) межфункциональными бизнес-командами (временными творческими коллективами) под руководством представителя топ-менеджмента (ректората), которому ректор делегировал полномочия по основному руководству проектом.

Проектные группы (временные творческие коллективы) занимают особое место в структуре вуза. Их формирование – это особая процедура по подбору команды проекта, наиболее соответствующей цели и особенностям предстоящей работы. Команда проекта набирается с учетом потребности в определенных специалистах, а также с учетом необходимой общей компетенции участников.

Члены проектной группы (временного творческого коллектива) могут являться постоянными сотрудниками либо одного структурного подразделения вуза (традиционного (факультет, кафедра) или инновационного), либо нескольких подразделений. Положение проектных групп (временных творческих коллективов) в общей структуре вуза отображено на рисунке ниже. Исходя из установленных в общей оргструктуре взаимосвязей определяется подчиненность всех участников проекта и субъектов управления руководителям проектных групп. Координация работы проектных групп осуществляется руководителем проекта, назначаемого руководством вуза.

Процессы отбора и функционирования (в течение срока разработки и реализации проекта) временных творческих коллективов регламентируются Положением о временных творческих коллективах.



Положение проектных групп (временных творческих коллективов) в общей (типовой) структуре вуза

(ФС – функциональная структура; ЛС – линейная структура; ИС – инновационная структура;
ИППГ – инновационная проектная группа; ВТК – временный творческий коллектив)

В заключение следует отметить, что формирование структуры управления инновационной деятельностью и связанные с этим организационные преобразования являются неотъемлемой частью создания системы управления НИД вуза. Масштаб преобразований будет зависеть от уже существующей структуры управления, а также от того, какую часть представляет инновационная составляющая в общей стратегии развития вуза.

Список литературы

1. *Стратегия* развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года. Утверждена Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике 15 февраля 2006 г., протокол № 1.
2. *Иванова А.* Система менеджмента качества и ее роль в реализации инновационной политики вуза // Сибирская финансовая школа. URL: http://www.sifbd.ru/magazine/books-ubiley_collections/15safbd/3.7

Материал поступил в редколлегию 05.08.2010

E. B. Gafforova, T. I. Eliseeva, T. V. Sindeyeva, V. V. Elnikov

FORMATION OF STRUCTURE AND ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS IN QUALITY MANAGEMENT SCIENTIFICALLY-INNOVATIVE ACTIVITY

In article deals with problems of formation of structure of management are considered by innovative activity. For maintenance of a system effectiveness of management of scientifically-innovative activity organizational transformations, i. e. creation of special innovative structures to high school, and also definition of communications between the traditional and new structural divisions participating in creation of innovative products can be demanded. The scale of transformations will depend on already existing structure of management, and also from what part will be made by an innovative component in the general strategy of development of high school.

Keywords: high school strategy, an innovative component of activity of high school, structure of management of scientifically-innovative activity, organizational transformations.