

На правах рукописи

ГЕРШМАН МИХАИЛ АНАТОЛЬЕВИЧ

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ
ЗАВЕДЕНИИ

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами: сфера услуг)

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва – 2007

Диссертационная работа выполнена на кафедре прикладного менеджмента
Московской финансово-промышленной академии

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Кузнецов Владимир Иванович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Лукашенко Марианна Анатольевна

кандидат экономических наук, доцент
Сагиева Галина Сибгатулловна

Ведущая организация: Государственное образовательное учреж-
дение высшего профессионального обра-
зования – Всероссийский заочный финан-
сово-экономический институт

Защита состоится «24» декабря 2007 года в 14-00 часов на заседании
Диссертационного совета Д 521.042.01 в Московской финансово-
промышленной академии по адресу: 129090, г. Москва, ул. Мещанская,
д.9/14, ауд.202.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московской финан-
сово-промышленной академии.

Автореферат разослан «23» ноября 2007 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук



Улитина Е.В.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. В настоящее время в мире происходит переход к постиндустриальной стадии развития общества, которая характеризуется доминирующей ролью знаний и инновационных технологий. Последовательная интеграция России в мировое сообщество оказывает существенное влияние на различные отрасли экономики, включая сферу образования, претерпевшую за последние годы радикальные изменения. Развитие рыночных отношений в образовательной сфере, появление предпринимательско-ориентированных вузов, стремительное распространение информационно-коммуникационных технологий привели к формированию новых требований к составу и содержанию функций управления образовательными учреждениями. Традиционные методы управления, основанные на иерархическом разделении труда, централизации властных полномочий и линейно-функциональных структурах управления, в настоящее время уже не способны обеспечить вузу необходимые конкурентные преимущества. Основным организационным ресурсом, позволяющим добиться быстрого, устойчивого роста, становятся инновации, которые требуют современных управленческих подходов, основанных, в частности, на использовании адаптивных структур управления.

Организационные структуры управления инновационной деятельностью (далее ОСУИД), которые формируются в целях реализации инновационной стратегии вуза, являются важным комплексным элементом структуры управления вуза в целом. Исследование ОСУИД непосредственно затрагивает систему целей инновационной деятельности и их распределение между структурными элементами организации; принципы инновационной культуры, обеспечивающие необходимые коммуникации и творческое развитие персонала; системы управления идеями, нацеленные на поддержку творческой инициативы сотрудников, а также взаимоотношения между участниками инновационной деятельности вуза. Игнорирование этих существенных аспектов, связанных с формированием структуры управления, может привес-

ти к нецелевому расходованию организационных ресурсов, ограничению инновационной активности вуза рамками отдельных подразделений и другим нежелательным результатам. В то же время эффективно сформированные ОСУИД позволяют своевременно выявить и реализовать инновационные возможности вуза, повысить качество его образовательных услуг и таким образом получить весомые конкурентные преимущества.

В условиях рыночной экономики учреждениям сферы образовательных услуг необходимо широко использовать современные принципы и методы управления инновационной деятельностью в целях наилучшей адаптации к динамично изменяющейся деловой среде. Поэтому научно обоснованный подход к формированию ОСУИД является насущной потребностью российских вузов, что определило актуальность темы диссертации.

Степень разработанности проблемы. За рубежом проблемы управления инновационной деятельностью начали изучаться еще в начале XX века. Большинство исследований тех лет было направлено на решение вопросов, связанных с определением инноваций, их классификацией, рассмотрением этапов жизненного цикла и анализом факторов, влияющих на инновационные процессы. Эти аспекты инновационной деятельности отражены в работах таких зарубежных ученых, как: Барнетт Г., Беккер С., Ван де Вен А., Друкер П., Залтман Дж., Кэрролл Дж., Минцберг Г., Мэнсфилд Э., Найт К., Томпсон В., Шефард Г., Шумпетер Й. и др. Современные западные исследования имеют в большей степени прикладной характер. Многие из них основаны на успешном опыте *внедрения инновационных структур*. Среди исследователей, развивающих данное направление, такие ученые и специалисты-практики, как: Амабайл Т., Биркиншау Дж., Говиндараджан В., Кристенсен К., Леонард Д., Такер Р., Тримбл К., Строс С., Хэмел Г., Чезборо Г.

Сегодня исследованиями механизмов конкурентоспособности и управления инновационной деятельностью, в том числе в сфере высшего профессионального образования, занимаются многие российские ученые. Среди них: С.В. Валдайцев, Л.М. Гохберг, Л.С. Гребнев, А.О. Грудзинский, Г.Б.

Клейнер, А.Н. Лейбович, В.Г. Лобов, М.А. Лукашенко, В.Т. Медынский, Б.З. Мильнер, Ю.Б. Рубин, В.А. Самойлов, Ф.Ф. Стерликов, В.Л. Тамбовцев, Р.А. Фатхутдинов, В.Д. Шадриков.

Однако, несмотря на большой объем накопленных знаний об инновационной деятельности, в отечественной и зарубежной литературе до настоящего времени остались незатронутыми некоторые значимые аспекты данной проблемы, в частности условия, способствующие эффективному формированию и функционированию ОСУИД в вузах. Также недостаточно изучены типология и базовые характеристики систем управления идеями в вузах.

Объектом исследования является высшее учебное заведение, осуществляющее управление инновационной деятельностью.

Предмет исследования – теоретические и прикладные аспекты формирования ОСУИД в вузе.

Целью диссертационной работы является разработка общей методики и прикладных управленческих инструментов формирования ОСУИД в вузе.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1. Выявить современные тенденции развития инновационной деятельности в российских вузах.
2. Систематизировать факторы, препятствующие эффективному управлению инновационной деятельностью, в том числе – негативно влияющие на функционирование организационных структур управления инновационной деятельностью (ОСУИД) в вузах.
3. Разработать и аргументировать общую концепцию управления инновационной деятельностью в вузе.
4. Сформулировать и классифицировать стратегические направления инновационной деятельности вуза.
5. Выявить условия, способствующие повышению эффективности функционирования ОСУИД в вузе.

6. Исследовать системы управления идеями в вузе.
7. Разработать организационную структуру инновационного подразделения вуза.
8. Выявить проблемы взаимодействия инновационного подразделения вуза с другими структурными подразделениями и обосновать пути их решения.
9. Сформулировать новые подходы к оценке эффективности функционирования инновационного подразделения вуза.

Теоретической и методологической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых в области экономической теории, теории организации, общего и инновационного менеджмента, теории конкуренции. При проведении исследования использовались основные принципы и методы теории организации, общего менеджмента; системного, функционального и сравнительного анализа, абстрагирование и моделирование.

Эмпирическую основу исследования составили статистические данные Института статистических исследований и экономики знаний ГУ-ВШЭ, аналитические материалы Boston Consulting Group и других компаний, публикации в специализированных периодических изданиях; открытые информационные источники глобальной сети Интернет.

Научная новизна диссертации состоит в разработке не имеющей аналогов организационной структуры управления инновационной деятельностью вуза, а также методики и прикладных управленческих инструментов, необходимых для ее внедрения.

Наиболее существенные результаты, содержащие элементы научной новизны, выносимые на защиту:

1. Обосновано, что управление инновационной деятельностью в вузе целесообразно основывать на понятии «идея», которое представляет собой результат мыслительного процесса его сотрудников, обладающий потенциа-

лом успешной коммерциализации. Процесс управления инновационной деятельностью рассматривается как состоящий из двух этапов:

- управление генерированием идей;
- управление коммерциализацией идей.

Доказано, что такой подход позволяет сформировать целостную ОСУИД, которая использует инновационный потенциал вуза в целом, а не обособленных структурных подразделений, осуществляющих инновационную деятельность.

2. Раскрыты основные направления диверсификации инновационных возможностей вуза: инновации технологий в образовании, образовательных продуктов и услуг, бизнес-моделей, использования ресурсов/активов вуза, дизайна, конкурентных факторов отрасли, запуска новых образовательных программ, маркетинга образовательных продуктов и услуг, повышение эффективности бизнес-процессов. Выявленные направления позволяют оптимизировать инновационную стратегию вуза, а также сфокусировать творческие усилия сотрудников вуза на приоритетных направлениях инновационной деятельности на этапе генерирования идей.

Обосновано доминирование определенного типа инноваций (инкрементальные, существенные, радикальные) в различных направлениях инновационной деятельности вуза.

3. Критически обобщены факторы, препятствующие эффективному управлению инновационной деятельностью в вузе:

- ресурсные: ограничение финансирования инновационной деятельности рамками одного структурного подразделения; финансирование преимущественно радикальных инноваций, потенциально обеспечивающих высокий доход;
- мотивационные: отсутствие комплексной системы мотивации инновационной деятельности; столкновение корпоративных культур инновационного подразделения и других структурных подразделений; низкий уровень

компетентности сотрудников низшей иерархии управления в вопросах осуществления инновационной деятельности;

➤ структурные: фрагментарный характер функциональных связей между инновационным и другими структурными подразделениями; доминирование рутинных процессов; отсутствие организационных структур, поддерживающих реализацию инноваций.

4. Выявлены условия, способствующие повышению эффективности функционирования ОСУИД в вузе.

На этапе генерирования идей:

➤ выявление сотрудников с высоким творческим потенциалом и способностями к коммерциализации идей; их обучение с использованием игровых методов, курсов инновационного мышления, программных продуктов по управлению идеями;

➤ формирование постоянно актуализируемого банка идей вуза;

➤ создание и поддержка перманентных каналов коммуникаций участников структуры управления инновационной деятельностью вуза с работодателями, студентами, сотрудниками других структурных подразделений вуза.

На этапе коммерциализации идей:

➤ привлечение генераторов идей для участия в коммерциализации;

➤ формирование сбалансированного инновационного портфеля, содержащего инкрементальные и радикальные проекты;

➤ сокращение неэффективных инкрементальных проектов с целью высвобождения ресурсов и их распределения согласно инновационным приоритетам.

5. Обоснованы критерии сравнения типов систем управления идеями в вузе. *Основные критерии*: цели формирования системы; затраты на функционирование системы; этапы инновационного процесса, на которых функционирует система. *Дополнительные*: количество поступающих в систему идей, доминирующий тип инноваций на выходе системы, ее мобильность, степень воздействия на инновационную активность сотрудников.

На основе критериев разработаны сравнительные характеристики и построены органиграммы систем управления идеями, использование которых способствует оптимизации соответствующих управленческих решений.

6. Разработана матрица инновационных возможностей вуза. В строках матрицы содержатся направления инновационной деятельности вуза, в столбцах – типы систем управления идеями. Графические элементы матрицы, находящиеся на пересечении строк и столбцов, отражают степень эффективности системы управления идеями для различных направлений инновационной деятельности вуза. Использование матрицы позволяет менеджеру вуза осуществить выбор оптимальной системы управления идеями в зависимости от приоритетов инновационной деятельности.

7. Впервые определена ОСУИД вуза, основанная на таком типе систем управления идеями, как «новые венчурные команды». Доказано, что вследствие особенностей последнего (нацеленность системы на быстрый поиск и внедрение перспективных идей; качественный анализ их рентабельности; осуществление перманентной поддержки процессов генерирования и коммерциализации), ОСУИД должна быть ориентирована на решение задач соответствующих структурных единиц:

- планирование и организация работ по каждому из стратегических направлений инновационной деятельности вуза (*руководитель инновационного подразделения, инновационный менеджер*);

- организация системы поиска идей (*инновационный менеджер, специалист-информатор, специалист-систематизатор*);

- анализ и оценка поступающих идей, составление бизнес-планов (*инновационный менеджер, экономист-аналитик*);

- организация получения финансирования идей и осуществление организационной поддержки идей на всех стадиях их коммерциализации (*инновационный менеджер*);

- формирование организационной культуры вуза, благоприятствующей инновационной деятельности (*инновационный менеджер, инновационный тренер*);

➤ оценка и контроль инновационной деятельности (*инновационный менеджер, экономист-аналитик*).

Доказано, что для данного типа систем управления идеями оптимальна проектная организационная структура инновационного подразделения вуза, при которой инновационный менеджер управляет рядом проектов в рамках стратегических направлений инновационной деятельности.

8. Обоснованы рекомендации по взаимодействию инновационных менеджеров и сотрудников подразделений вуза в процессе коммерциализации идей:

➤ формализация функциональных связей между инновационными менеджерами и сотрудниками подразделений;

➤ создание многоуровневой системы инновационных приоритетов, подразумевающей градацию инноваций вуза по степени важности, и поддержка постоянной активности инновационных менеджеров путем перераспределения должностных обязанностей;

➤ использование активной и пассивной форм взаимодействия инновационных менеджеров с участниками инновационных проектов: при активной форме управление проектной командой полностью осуществляется инновационным менеджером; при пассивной – роль инновационного менеджера сводится к консультированию руководителя и участников проекта, обучению сотрудников и контролю над ходом выполнения проекта.

9. Разработан управленческий метод, позволяющий выявлять ключевые проблемы инновационной деятельности, анализировать результаты за определенный период, вносить корректировки, снижая степень риска и повышая эффективность коммерциализации идей. Метод основан на учете поступающих идей в каждом стратегическом направлении инновационной деятельности: их источника, даты поступления, типа инновации, планируемых и фактических затрат, дохода от инновации, срока проекта, «вклада» в развитие вуза, соответствия целям. Это позволяет сформировать базу данных иннова-

ционных проектов вуза, сгруппированных в соответствии с его инновационными целями.

Результаты исследования соответствуют пунктам 15.103 «Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка», 15.104 «Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг и эффективность его использования» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг)».

Теоретическая значимость результатов работы состоит в том, что ее основные выводы и рекомендации развивают теорию управления организацией применительно к сфере высшего профессионального образования. Исследованные системы управления идеями вносят вклад в развитие современной теории организации, где все большее внимание уделяется адаптивным подходам к управленческой деятельности.

Основные положения диссертационного исследования могут быть использованы для разработки учебно-методических материалов при изучении дисциплин «Теория организации», «Менеджмент», «Инновационный менеджмент».

Практическая значимость результатов исследования заключается в их применении в деятельности вузов, что позволит снизить риск ошибок при формировании инновационных структур и существенно повысить эффективность их функционирования в условиях рыночной экономики. Результаты работы могут быть использованы в обучении студентов и способствовать повышению качества подготовки инновационных менеджеров.

Апробация результатов исследования. Работа была подготовлена и обсуждена на кафедре прикладного менеджмента МФПА. Основные положения и результаты исследования были доложены: на 6-й всероссийской научной конференции «Цивилизация знаний: будущее и современность» (19 мая 2005 г., Москва, РосНОУ); на 2-й ежегодной научной сессии «Роль бизнеса в

трансформации российского общества – 2007» (17 мая 2007 г., Москва, МФПА).

Положения диссертации используются в учебном процессе МФПА в учебной дисциплине «Инновационный менеджмент».

Основные положения диссертации отражены в четырех научных публикациях автора общим объемом 2,0 п.л.

Структура исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Логика исследования отражена в ее содержании:

Введение

Глава 1. Общая характеристика управления инновационной деятельностью в высшем учебном заведении

- 1.1. Сущность инноваций и инновационной деятельности
- 1.2. Современные тенденции развития инновационной деятельности
- 1.3. Формирование инновационных структур в вузе: проблемы и пути их решения

Глава 2. Система управления инновационной деятельностью в вузе и ее анализ

- 2.1. Определение стратегических направлений инновационной деятельности
- 2.2. Внедрение принципов организационной культуры в инновационную деятельность
- 2.3. Анализ систем управления идеями

Глава 3. Формирование инновационного подразделения вуза

- 3.1. Структура инновационного подразделения
- 3.2. Взаимодействие инновационной структуры и подразделений вуза
- 3.3. Оценка эффективности функционирования инновационного подразделения

Заключение

Список использованной литературы

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Первая группа задач связана с анализом современного состояния российского высшего профессионального образования, обоснованием важности инновационной деятельности российских вузов и уточнением понятий, характеризующих инновационную деятельность в вузе.

Автор исходит из того, что инновационная деятельность является неотъемлемой частью *предпринимательства в системе образования*, что подтверждается репрезентативными работами российских и зарубежных исследователей, изучающих предпринимательскую деятельность в сфере образования.

В настоящее время государство остро осознает и поддерживает необходимость инновационных изменений в сфере высшего профессионального образования, нацеленных на повышение качества образовательных услуг вузов, что отражено в запланированном комплексе мероприятий по развитию российской образовательной системы.

При анализе сферы российского высшего профессионального образования автором были рассмотрены точки зрения различных представителей частного сектора российской экономики, которые полагают, что инновации в сфере образования представляют собой один из важнейших факторов повышения конкурентоспособности российских предприятий и восполнения нехватки качественных трудовых ресурсов, соответствующих рыночным условиям.

В диссертации раскрыты причины и особенности стремительного внедрения в образовательный процесс российских вузов информационно-коммуникационных технологий, развитие которых способствовало осуществлению инноваций в производстве образовательных продуктов и услуг и формированию нового рынка образовательных программных продуктов.

Автор показал, что инновационная деятельность в настоящее время выступает в качестве одного из важнейших факторов конкурентоспособности

российских вузов. Для вузов, осуществляющих предпринимательскую деятельность, инновации представляют собой весомые конкурентные преимущества, необходимые для успешного достижения стратегических целей, в частности повышения качества образовательных услуг. Компании-работодатели заинтересованы в инновациях вуза, обеспечивающих подготовку компетентных специалистов. Для государственных структур инновационная деятельность вузов является одним из основных элементов становления инновационной экономики.

Для более точного определения понятийного аппарата исследования автором изучены различные трактовки понятия «инновация» и сделаны следующие выводы:

а) большинство ученых исследовали инновацию как процесс, тем не менее в последних работах инновация, в основном, рассматривается как результат;

б) мнения исследователей об инновационном процессе совпадают относительно того, что этот процесс является крайне неопределенным;

в) инновационный процесс представляется большинством исследователей как стадийный, включающий этапы: поиск и генерирование идей, их оценка и отбор, разработка идеи, запуск новых продуктов/услуг на рынок;

г) обязательным условием для появления инновации является наличие перспективной идеи.

Вследствие проведенного анализа и сделанных выводов предложен и обоснован авторский подход к управлению инновационной деятельностью в вузе, базирующийся на понятии «идея» (рис. 1).

Применительно к управлению инновационной деятельностью под «идеями» понимается результат мыслительного процесса сотрудников вуза, имеющий потенциал успешной коммерциализации. *Коммерциализация идеи* – процесс трансформации идеи в экономические блага вуза.

Рассмотрение процесса управления инновационной деятельностью как управления генерированием и коммерциализацией идей позволяет иници-

ровать инновационные процессы в большинстве структурных подразделений вуза.

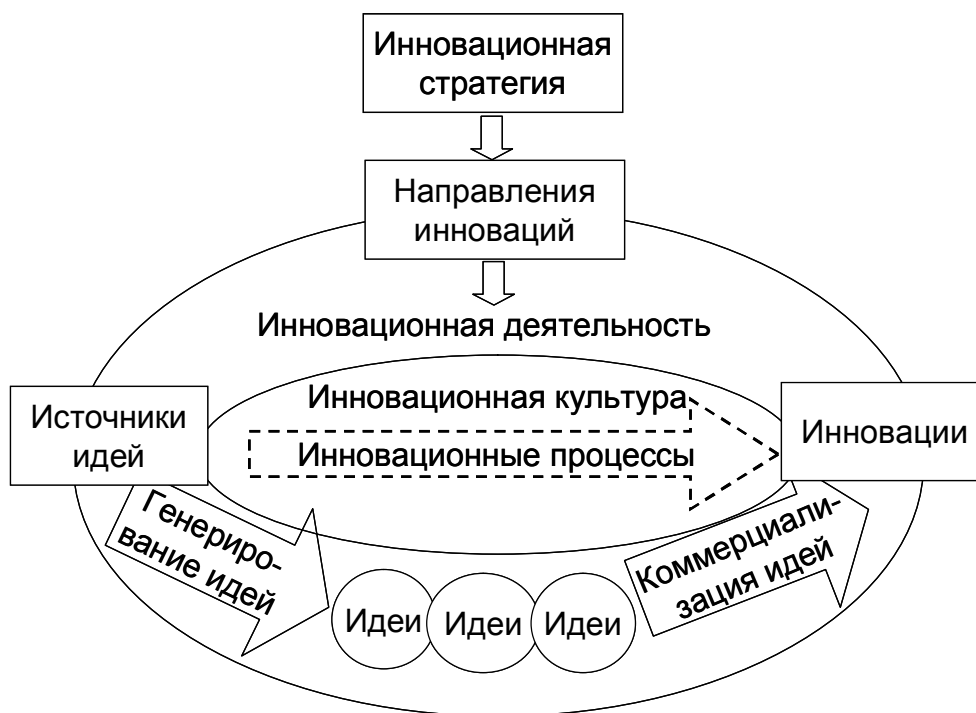


Рисунок 1. Управление инновационной деятельностью в вузе

Иновационный процесс представляет собой процесс, на входе которого – новые идеи, а на выходе – инновации. Под «*инновацией*» в настоящем исследовании понимается идея, коммерциализованная в результате иновационного процесса. По мнению диссертанта, представленное определение отражает саму суть иновационной деятельности: повышение конкурентоспособности вуза за счет реализации идей. *Иновационная деятельность* в вузе охватывает всю совокупность иновационных процессов, иновационную стратегию и иновационную культуру вуза.

Вторая группа задач связана с исследованием факторов, препятствующих формированию ОСУИД в вузе, и определением стратегических направлений иновационной деятельности высшего учебного заведения.

Ввиду высокой степени неопределенности иновационных процессов инновации выступают в качестве высокорисковых активов организации, вследствие чего затрудняется их финансирование. Обосновано, что не все инновации вуза требуют значительных финансовых затрат, а существующие

управленческие методы, позволяющие снизить инновационные риски (например, «управление денежной кривой», «управление инновационным портфелем»), применимы в том числе и к системе управления вузом. Автором доказано, что финансирование инновационной деятельности не может ограничиваться рамками одного подразделения вуза, ответственного за инновации, поскольку кумулятивный эффект от реализации инноваций достигается только при условии системного осуществления инновационной деятельности большинством структурных подразделений вуза.

Другие факторы, препятствующие формированию ОСУИД в вузе, связаны с отсутствием соответствующей инновационной культуры, важным элементом которой выступает комплексная система мотивации творческой деятельности персонала. Достижение поставленных инновационных целей может быть затруднено вследствие столкновения различных по своему характеру корпоративных культур сотрудников основных подразделений вуза и новаторов.

Незнание сотрудниками низшего уровня управленческой иерархии основ инновационной деятельности не только уменьшает количество поступающих идей, но также снижает эффективность процессов и структур, нацеленных на поддержку инноваций. В то же время рутинная работа в бюрократических структурах поглощает рабочее время сотрудников, в связи с чем значительно сокращается время на ведение творческой деятельности. Отсутствие организационных структур, связывающих генерирование идей и их коммерциализацию, ведет к существенному уменьшению количества реализованных инноваций вуза.

Автором выявлены и проанализированы различные направления инновационной деятельности вуза: инновации технологий в образовании, образовательных продуктов и услуг, бизнес-моделей, повышения эффективности бизнес-процессов, использования ресурсов/активов вуза, дизайна, конкурентных факторы отрасли, запуска новых образовательных программ, маркетинга образовательных продуктов и услуг. Выявлена группа направлений

инновационной деятельности вуза, относящихся к инновациям маркетинга, а именно инновации: потребностей студентов, бренда вуза (продуктов вуза), сетевые, ценообразования образовательных услуг, модели сбыта.

Обоснованные в работе направления инновационной деятельности способствуют формированию инновационной стратегии вуза, который имеет возможность умножать инновационные усилия, диверсифицировать их в стратегически важных направлениях, поддерживая более значительным количеством ресурсов.

Третья группа задач посвящена анализу факторов инновационной культуры высшего учебного заведения. Для этого автором рассмотрены и проанализированы две концепции («Концепция 7 стратегий непрерывности инноваций» компании Strategic Leadership LLC и «Концепция 12 директив» компании Innovation Management) формирования инновационной культуры в организации, обоснована возможность их адаптации к деятельности российского вуза.

В результате анализа приведенных концепций выявлены условия, благоприятствующие функционированию структуры управления инновационной деятельностью в высшем учебном заведении на этапах генерирования и коммерциализации идей:

- выявление сотрудников с высоким творческим потенциалом, развитие их способностей к осуществлению творческой деятельности и коммерциализации ее результатов при помощи использования следующих управленческих инструментов: обучающие игры и компьютерные программы; курсы инновационного мышления; ролевые тренинги по развитию творческих способностей; программные продукты по управлению идеями;
- привлечение генераторов идей для участия в процессе их коммерциализации;
- создание и поддержка перманентных каналов коммуникаций между участниками структуры управления инновационной деятельностью вуза и

студентами, партнерами, сотрудниками других структурных подразделений вуза;

- назначение кураторами инновационных проектов топ-менеджеров вуза, регулярное обсуждение инноваций на собраниях ректората, а также планирование финансирования инновационных проектов в бюджете подразделений вуза;

- информирование сотрудников вуза при помощи электронных сообщений, использование внутрикорпоративных почтовых рассылок для решения проблем;

- создание постоянно актуализируемого банка идей вуза;

- формирование сбалансированного инновационного портфеля, содержащего инкрементальные и радикальные проекты;

- завершение низкоприоритетных проектов с целью перераспределения ресурсов согласно инновационным приоритетам вуза.

Четвертая группа задач – исследование систем управления идеями в вузе.

Автором проанализированы различные системы управления идеями. Построены оргниграммы систем управления идеями в вузе, описаны их особенности, преимущества и недостатки, предложены рекомендации по использованию вузом той или иной системы.

В результате проведенного анализа систем управления идеями сформулированы сравнительные характеристики, способствующие принятию менеджерами вуза эффективных управленческих решений при формировании подобных систем (табл. 1).

Для последующего анализа систем управления идеями в работе предлагается провести их сравнение по дополнительным критериям (организационная структура системы, количество поступающих в систему идей, доминирующий тип инноваций на выходе системы, ее мобильность, степень воздействия на инновационную активность сотрудников), что позволит скорректировать соответствующие управленческие решения и контролировать функциональность системы.

Таблица 1

Сравнительные характеристики систем управления идеями в зависимости от целей формирования системы, затрат на функционирование и этапов инновационного процесса (ИП)

Система управления идеями	Цель формирования системы	Затраты	Этап ИП
Система предложений	Получение небольшого количества идей по оптимизации учебного процесса и ряда производственных процессов в ресурсных подразделениях. Кратковременное повышение инновационной активности вуза.	Невысокие	Генерирование идей
Команды непрерывного совершенствования	Постоянное совершенствование внутренних рабочих процессов в вузе.	Невысокие	Генерирование идей, коммерциализация идей (частично)
Политика открытых дверей	Получение идей от рядовых сотрудников вуза, которые по различным причинам не могут донести свои идеи до руководства. Кратковременное получение большого числа идей.	Невысокие	Генерирование идей
Новые венчурные команды	Достижение быстрых результатов от реализации нетрадиционных, обладающих высоким потенциалом идей, касающихся продуктов, услуг или стратегии вуза. Постоянный поиск, поддержка и реализация идей, их быстрое внедрение.	Высокие	Генерирование идей, коммерциализация идей
Инкубатор идей	Поддержка инновационной активности путем периодического создания инновационных продуктов. Разработка инновационных продуктов с целью их дальнейшей продажи или внедрения в деятельность вуза.	Высокие	Генерирование идей, коммерциализация идей
Выдвижение идей в масштабах всего вуза	Кратковременное получение большого потока идей в рамках заранее определенных стратегических направлений инновационной деятельности вуза.	Невысокие	Генерирование идей

Таблица 1 (продолжение)

Система управления идеями	Цель формирования системы	Затраты	Этап ИП
Инновационные команды	Активизация инновационной активности сотрудников вуза при помощи действий сотрудников-новаторов, а также лиц, ответственных за инновационную деятельность. Постоянная инновационная активность внутри вуза.	Невысокие	Генерирование идей, коммерциализация идей
Катализатор инноваций	Осуществление инновационной деятельности во множестве стратегических направлений при децентрализованной структуре вуза. Развитие инновационной активности в рамках отдельных подразделений.	Невысокие	Генерирование идей, коммерциализация идей

Проведенный анализ направлений инновационной деятельности и систем управления идеями в вузе позволил разработать матрицу его инновационных возможностей, позволяющую осуществлять выбор оптимальной системы управления идеями в рамках определенных направлений инновационной деятельности вуза (рис.2).

Инновации:	СП	КНС	ПОД	НВК	ИИ	ВИВМВВ	ИК	КИ
технологий в образовании								
образовательных продуктов и услуг								
бизнес-модели								
повышения эффективности бизнес-процессов								
использования ресурсов/активов вуза								
дизайна								
конкурентных факторов отрасли								
запуска новых образовательных программ								
маркетинга образовательных продуктов и услуг:								
- инновации потребностей студентов								
- инновации бренда вуза (продуктов вуза)								
- сетевые инновации вуза								
- инновации ценообразования образовательных услуг								
- инновации модели сбыта								

- высокая степень эффективности системы;
 – средняя степень эффективности системы;
 – низкая степень эффективности системы.

СП – система предложений; КНС – команды непрерывного совершенствования; ПОД – политика открытых дверей; НВК – новые венчурные команды; ИИ – инкубатор идей; ВИВМВВ – выдвижение идей в масштабах всего вуза; ИК – инновационные команды; КИ – катализатор инноваций.

Рисунок 2. Матрица инновационных возможностей вуза

Пятая группа задач обусловлена разработкой организационной структуры инновационного подразделения вуза.

Проведенный анализ литературных источников с целью выявления зависимости между типом структуры организации и инновациями, позволил подтвердить гипотезу о том, что органические организационные структуры (которые характеризуются децентрализацией, отсутствием формализации и высоким уровнем комплексности) благоприятствуют инновациям, но их использование изолированно от других методов управления инновационной деятельностью не способно решить проблему неопределенности инновационного процесса.

Автор обосновал, что среди классических организационных структур управления наиболее подходящей для вуза является матричная, которая позволяет в короткие сроки мобилизовать различные ресурсы для быстрой реализации инновационных проектов. Построена органиграмма вуза, включающего инновационное подразделение, и доказано, что последнее относится к виду штабных организационных структур.

На основе системы управления идеями «новые венчурные команды» автором продемонстрирован пример формирования организационной структуры инновационного подразделения вуза.

При проектировании организационной структуры инновационного подразделения вуза автор исходил из его целей и задач. Для их выполнения наиболее подходящей является проектная структура, при которой инновационный менеджер наделяется соответствующими полномочиями для управления сотрудниками как инновационного подразделения, так и других подразделений вуза, осуществляющих инновационную деятельность. Разработаны рекомендации к составу, численности сотрудников инновационного подразделения, их квалификационным характеристикам. Определен круг решаемых в рамках инновационного подразделения задач. Проанализированы основные формы взаимоотношений сотрудников инновационного подразделения с внешними и внутренними структурами.

Предложен ряд мер, способствующих преодолению организационных барьеров сотрудниками инновационного подразделения, среди которых особо значимы активная и пассивная формы взаимодействия инновационных менеджеров с участниками инновационных проектов.

Вместе с тем выявлено, что нацеленность инновационных менеджеров исключительно на приоритетные инновации может негативно повлиять на их взаимодействие с сотрудниками других подразделений вуза и привести к недооценке перспективных идей, что с точки зрения синергетического подхода к управлению организацией сужает спектр потенциальных возможностей вуза. Решением данной проблемы может служить создание системы инновационных приоритетов, в основе которой градация инноваций на высокоприоритетные, среднеприоритетные и низкоприоритетные. Это позволит обеспечить комплексную поддержку инноваций в вузе путем перераспределения должностных обязанностей инновационных менеджеров.

Показано, что на ранних этапах взаимодействия между инновационным подразделением и другими подразделениями вуза одной из задач инновационного менеджера является борьба со стереотипами, которые сформировались на основе традиционных представлений об инновациях, присущих сотрудникам вузов, обладающих бюрократической организационной структурой.

Помимо осуществления функций управления персоналом, большое значение для инновационного менеджера имеет ведение эффективного учета и оценки инновационной деятельности, что определило **шестую группу задач** исследования.

Автором разработана методика, позволяющая осуществлять систематический учет идей в вузе. Она базируется на определении стратегических направлений инновационной деятельности вуза. В рамках каждого из направлений формулируются инновационные цели и планируемые сроки их реализации. Ориентируясь на цели, инновационные менеджеры инициируют процесс генерирования идей.

Для каждой из идей ведется свой учет данных, включающих наиболее полную информацию об идее, которая заносится в базу данных инновационных проектов. Анализируя информацию базы данных инновационных проектов, менеджеры получают возможность своевременно обнаружить возникшие проблемы инновационной деятельности и предпринять корректирующие действия.

Создание базы данных инновационной деятельности является первым шагом к формированию системы ее оценочных показателей. В диссертации для оценки инновационной деятельности автор воспользовался следующими показателями, оценивающими:

- решения о целесообразности инвестиций в инновационный проект (чистая приведенная стоимость (NPV) и срок окупаемости инвестиций (TI));
- используемые ресурсы (введенные финансовые ресурсы; персонал, привлеченный к инновационной деятельности; количество новых идей и их ожидаемая доходность; дополнительные ресурсы и степень их использования);
- эффективность инновационных процессов (длительность этапов инновационного проекта; количество идей, переходящих с одного этапа инновационного проекта на другой);
- результаты инновационной деятельности (количество реализованных идей; увеличение прибыли; замещение старых товаров на рынке новыми; инвестиционная отдача от инноваций).

Таким образом, формирование организационных структур управления инновационной деятельностью в вузе, способных максимально эффективно реализовать его инновационный потенциал, является одной из важнейших задач управления высшим учебным заведением в условиях рынка. При совершенствовании структуры управления вузом рекомендуется использовать системы управления идеями, базирующиеся на стратегически важных направлениях его инновационной деятельности, в сочетании с организационной культурой, благоприятствующей процессам генерирования и коммерциализации идей.

По теме диссертации автором опубликованы следующие работы:

Публикации в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК РФ:

1. Гершман М.А. Управление идеями в компании: концептуальные модели // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 4. – 0,70 п.л.

Публикации в других изданиях:

1. Гершман М.А. Особенности организационного проектирования инновационно-производственных подразделений // Система бизнеса: ученые записки Московской финансово-промышленной академии. Вып. 1. – М.: Маркет ДС, 2005. – 0,50 п.л.

2. Гершман М.А. Синергетический подход к управлению инновационной организацией // Технологии управления: ученые записки Московской финансово-промышленной академии. Вып. 1. – М.: Маркет ДС, 2006. – 0,50 п.л.

3. Гершман М.А. Современные тенденции развития инновационного менеджмента // Сборник материалов 2-й ежегодной научной сессии «Роль бизнеса в трансформации российского общества». – М.: Маркет ДС, 2007. – 0,30 п.л.