

Организационно-экономический механизм управления вузом предпринимательского типа

Е. М. Белый,

д.т.н., директор Института
экономики и бизнеса

И. Б. Романова,

к.э.н., заместитель директора
Института экономики и бизнеса

Ульяновский государственный университет

Предлагается ряд организационно-экономических инноваций, позволяющих отечественным государственным вузам осуществить переход к высшим учебным заведениям предпринимательского типа: изменение структуры управления вузом, использование инструментария стратегического менеджмента, концепции контроллинга и методологии управления проектами. Сформулированы принципы формирования товарной и ценовой стратегии вуза на рынке образовательных услуг.

A number innovations allowing native state high schools to carry out the transition to higher educational institutions of entrepreneurial type is offered: the change of management structure of high school, the use of toolkit of strategic management, the conceptions of controlling and methodology of management of the projects. The formation principles of commodity and price strategy of high school in the market of educational services are formulated.

Н осящие глобальный характер изменения общества и экономики привели к необходимости разработки более эффективных методов организации и управления вузами. В 1998 г. профессор Калифорнийского университета (США) Бартон Кларк опубликовал книгу «Создание предпринимательских университетов: организационные пути трансформации» [1], в которой ввел в научный оборот понятие «предпринимательский университет» и сформулировал его основные особенности. Б. Кларк ассоциирует предпринимательский университет с усилением управляющего ядра, диверсификацией источников дохода, развитием гибкой периферии через структуры коммерциализации интеллектуального капитала, стимулированием академических начал и созданием общеуниверситетской предпринимательской культуры.

Очевидно, что формирование многоукладной образовательной системы и становление рынка образовательных услуг в России поставили перед государственными вузами целый ряд проблем, связанных с адаптацией к жестким конкурентным условиям, и обусловили необходимость перехода к образовательным структурам предпринимательского типа. Это требует формирования нового организационно-экономического механизма функционирования вуза, новых подходов и оценке эффективности его деятельности.

Нами предлагается ряд организационно-экономических инноваций, позволяющих отечественным государственным вузам осуществить переход к высшим учебным заведениям предпринимательского типа.

1 Необходимым условием успешного функционирования вуза в современных условиях является использование инструментария стратегического менеджмента и адаптация его общепринятых процедур (стратегического анализа, стратегического выбора и реализации стратегии) к специфике высшего образования.

Нам представляется весьма плодотворной сформулированная И. Ансоффом концепция стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров [2].

Здесь под стратегической зоной хозяйствования понимается отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход. Стратегический хозяйственный центр — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких стратегических зонах хозяйствования.

В рамках вуза стратегический хозяйственный центр, по нашему мнению, может быть охарактеризован следующими признаками:

- выполнение самостоятельных рыночных задач при помощи собственных образовательных услуг и продуктов в рамках четко сформулированных целей;
- наличие четко определенных внешних конкурентов, с которыми данная стратегическая единица конкурирует на рынке;
- относительная хозяйственная самостоятельность при реализации ключевых функций; ответственность за результаты собственной хозяйственной деятельности.

2 В подавляющем большинстве отечественных вузов реализуются различные варианты линейно-функциональных схем управления, не претерпевших в последние годы существенных изменений. Линейно-функциональные структуры не позволяют вузу адекватно и оперативно реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к современным экономическим реалиям. Поэтому представляется необходимой радикальная реконструкция системы управления вузом с целью обеспечения реализации рыночных механизмов поведения.

Подобная перестройка предполагает децентрализацию управления и предоставление относительной оперативной и финансовой самостоятельности отдельным подразделениям. Такой тип управления характерен для дивизиональных структур, где за центральной администрацией остаются функции разработки стратегии развития и жесткого контроля по общекорпоративным вопросам, а часть или даже все «штабные» функции (планирование, учет, финансовое управление и другие) передаются подразделениям. В результате управленческие ресурсы верхнего эшелона высвобождаются для решения стратегических задач.

Представляется, что в организационной структуре университета в качестве автономных подразделений (дивизионов) должны выступать профильные институты (факультеты), а также образовательные и научно-исследовательские центры. В этом случае центральная администрация вуза делегирует указанным подразделениям функции разработки и реализации образовательных программ, услуг и научных продуктов, финансового управления и учета. Важнейшей задачей руководителей подразделений становится поиск дополнительных источников финансирования. Основной проблемой руководства вуза при этом является обеспечение контроля за соответствием тенденций развития подразделений стратегическим задачам учебного заведения, а также согласование интересов отдельных подразделений.

Очевидно, что при построении управления по дивизиональному принципу на обособленные бизнес-единицы — учебные институты (факультеты), образовательные и научно-исследовательские центры — возлагается роль стратегических хозяйственных центров.

3 Управление такой сложной системой, какой является современный вуз, связано в настоящее время с целым рядом проблем: повышением нестабильности внешней среды и необходимостью увеличения скорости реакции на возмущающие факторы; недостатком релевантной информации, требуемой для принятия управленческих решений; смещением акцента с контроля прошлого на анализ будущего.

Перечисленные проблемы обуславливают необходимость использования при управлении вузом системы контроллинга как обособленного направления экономической работы. Контроллинг нами понимается как информационное обеспечение, ориентированное на результат управления вузом. Задачи контроллинга состоят в том, чтобы путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство вуза на принятие эффективных решений.

Контроллинг можно представить как суперпозицию трех классических управленческих функций — учета, контроля и анализа (ретроспективного) [3]. Контроллинг как интегрированная функция управления делает возможным не только подготовку решения, но и обеспечение контроля его выполнения с помощью соответствующих управленческих инструментов.

При дивизиональной структуре управления вузом должности контроллеров вводятся во всех обособленных структурных подразделениях. Однако полная децентрализация функций контроллинга представляется нам нецелесообразной, так как задачи, решаемые службой контроллинга, носят стратегический характер и входят в компетенцию центральной администрации вуза.

4 В настоящее время для государственных вузов характерно многоканальное финансирование образовательной и научной деятельности; в состав многих вузов входят филиалы, представительства и другие учебные, научные, производственные и хозяйственные структурные подразделения, обладающие элементами финансовой самостоятельности; государственные вузы являются налогоплательщиками по результатам своей внебюджетной деятельности, что требует регулирования налоговых платежей; неопределенность имущественного комплекса государственного вуза также снижает его управляемость.

Поэтому можно утверждать, что без организации системы финансового менеджмента государственный вуз не в состоянии обеспечить эффективное управление финансовыми потоками, а следовательно, и собственную экономическую безопасность.

Финансовый менеджмент в вузе может быть структурирован в рамках четырех основных направлений:

- анализ и диагностика финансово-хозяйственного состояния вуза;
- планирование и контроль финансовой деятельности;
- обеспечение вуза финансовыми ресурсами;
- распределение финансовых ресурсов.

5 Практика показывает, что в настоящее время большинство образовательных учреждений при формировании своей продуктовой политики используют эмпирические подходы, основанные на собственном опыте и опыте конкурентов, а также интуиции

лиц, принимающих решение. Между тем, представляется необходимой разработка некоторой системы принципов, которые могут использоваться любым вузом при определении собственной товарной стратегии.

По нашему мнению, формирование товарной стратегии вуза должно осуществляться на основе ряда концептуальных принципов, определяющих политику вуза в области образовательных продуктов и образовательных услуг (ОУ) и систематизированных в таблице 1.

концепции составляет взгляд на проект как на изменение исходного состояния любой системы, связанное с затратой времени и средств. Система высшего образования является многофункциональной, ее изменения и, соответственно, их проекты могут быть разнообразными. В частности, реализация многих образовательных программ в вузе может строиться на принципах проектной организации. Как считают авторы статьи [5], «...работа на рынке образовательных услуг по своей сути носит

Таблица 1

Принципы формирования товарной стратегии вуза

| Принцип | Содержание |
|---|---|
| 1. Принцип непрерывных инноваций | Постоянное развитие и внедрение в образовательную деятельность продуктовых, организационных и технологических инноваций |
| 2. Принцип диверсификации | Одновременное развитие нескольких или многих невзаимосвязанных видов образовательных услуг |
| 3. Принцип синергизма | Повышение результативности за счет использования взаимосвязи и взаимоусиления различных видов деятельности |
| 4. Принцип непрерывности образования | Обеспечение непрерывности развития личности на основе непрерывности образовательных процессов, достигаемой за счет взаимосвязи образовательных программ и услуг |
| 5. Принцип продвижения ОУ | Приближение образовательной услуги к ее потенциальному потребителю |
| 6. Принцип тотального управления качеством | Управление качеством образования на основе концепции TQM |
| 7. Принцип формирования портфеля на основе стратегического анализа ОУ | Анализ ОУ с точки зрения современного объема продаж и потенциала конкурентоспособности |

6 Анализ современного рынка образовательных услуг показывает, что при формировании своей ценовой стратегии вузы используют, как правило, три группы методов ценообразования:

- затратные;
- ориентированные на потребителей;
- ориентированные на конкурентов.

Нам же представляется непродуктивным автономное использование какого-либо одного метода. Более эффективным является формирование цены на основе комплексного сочетания методов, базируясь на так называемом магическом треугольнике ценовой политики: «соответствие цены ОУ расходу затрат — приемлемость уровня цен на ОУ с точки зрения потенциальных потребителей — уровень цен конкурентов» [4].

Концептуально механизм ценообразования в этом случае может выглядеть следующим образом: на основе анализа спроса определяется базовая цена на образовательную услугу; эта цена сопоставляется с ценами конкурентов на аналогичные ОУ и при необходимости корректируется.

Параллельно на основе принятого норматива рентабельности определяется цена затратным методом. «Затратная» цена в процессе ценообразования выступает в качестве ограничения, т.е. при фиксированной себестоимости она является нижним порогом цены ОУ.

7 Обязательным элементом организационно-экономического механизма управления вузом предпринимательского типа должна стать концепция управления проектами. Основу этой

проектный характер...». Поэтому можно утверждать, что современный университет — это проектно-ориентированный университет.

Таким образом, для реализации идеи предпринимательского университета нам представляется необходимым переход от линейно-функциональной к дивизиональной структуре управления вузом, использование в управлении вузом инструментария стратегического менеджмента и концепции контроллинга, обеспечение эффективного управления финансовыми потоками на основе методологии финансового менеджмента, формирование товарной и ценовой стратегии вуза на базе предложенных принципов и механизмов, использование концепции управления проектами при построении организационно-экономического механизма.

Литература

1. В. R. Clark. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education. Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science 1998.
2. И. Ансофф. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
3. Н. Данилочкина. Контроллинг как интегрированная функция управления // Контроллинг в России. 2002. №1.
4. А. Н. Цацулин. Цены и ценообразование в системе маркетинга. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1998.
5. А. Хохлов, Р. Стронгин, А. Грудзинский. Проектно-ориентированный университет // Высшее образование в России. 2002. № 2.