

32. Университет сегодня [Электронный ресурс] // Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта : офиц. сайт. URL: <http://www.kantiana.ru/about/>

33. Федеральные университеты [Электронный ресурс] // Мин-во образования и науки РФ : офиц. сайт. URL: <http://минобрнауки.рф/проекты/ведущие-вузы/федеральные-университеты>

34. Часть первая Гражданского кодекса Российской Федерации от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (принята Гос. думой 21.10.1994 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

35. Эффективность законодательства в экономической сфере : науч.-практ. исслед. / отв. ред. проф. Ю. А. Тихомиров. М. : Волтерс Клувер, 2010. 384 с.



*Л. А. Малышева*

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ВУЗОВ В УСЛОВИЯХ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

В статье предлагается авторский подход к организационному проектированию, учитывающий интересы стейкхолдеров и рыночную ситуацию для каждого типа продукта (услуги). Рассматривается последовательность преобразований — от выработки стратегии до корректировки продуктового портфеля.

Ключевые слова: организационное проектирование, развитие, вузы, стратегия, бизнес-процессы, организационные структуры.



*L. A. Malysheva*

### Organizational design universities in terms of mergers and acquisitions

In the article the author's approach to organizational design, compatible with the interests of stakeholders and market conditions for each type of product (service). It is proposed sequence of transformation — from strategy to adjust the product portfolio with the elimination of internal competition, optimize business processes, structures, systems, employee motivation.

Key words: organizational design, development, University, strategy, business processes, organizational structures.

Вузы столкнулись с организационными преобразованиями сравнительно недавно. Новый Федеральный закон «Об образовании» подразумевает сокращение количества университетов примерно на 30 %. Правительство и министерство фактически дали старт «слияниям и поглощениям» вузов с 1 января 2011 г. Однако исследований, анализирующих структурные преобразования в вузах, явно недостаточно. Поэтому внутренние изменения во многих вузах осуществляются спонтанно.

В большинстве вновь создаваемых университетах преобразования начинаются с произволь-

ных перестроек организационных структур. При этом механически соединяются разные культуры, стили, научные школы. Излишне говорить о неэффективности подобных действий, в отдельных случаях носящих разрушительный характер. Копирование зарубежного опыта построения университетов не дает должного эффекта из-за существенных отличий в условиях их функционирования, степени государственной поддержки, а также из-за отличий экономических, исторических, культурных и прочих условий. То, что зачастую считается передовым опытом, может разрушить исторически сложившиеся и адаптированные

к российским реалиям структуры и принципы работы.

Изменения на рынке образовательных услуг, глобальная конкуренция обуславливают необходимость системного подхода к организационным преобразованиям, поэтому мы предлагаем к управлению организационными изменениями в университетах подойти с позиции преобразований в коммерческих структурах, которые уже давно работают в рыночных условиях. Здесь уже есть существенные теоретические и практические разработки в области управления организационными изменениями.

Организационное проектирование соотносится с известными концепциями Organization Development — «организационного развития», Business Reengineering — «реинжиниринга бизнеса» (М. Хаммер, Дж. Чампи), технологиями слияний и поглощений, концепциями Change Management — «управления изменениями» и многими другими.

Особенности формирования структур представлены в работах отечественных ученых: В. А. Барина, Л. Г. Борисовой, В. Н. Репина и В. Г. Елиферова, Г. Б. Клейнера, А. В. Молодчика, В. Ф. Кравченко, В. В. Крюкова, В. Г. Медынского, Б. Мильнера, Е. В. Попова, Т. П. Хохловой, О. С. Черемных, Г. В. Широковой и многих других, а также известных зарубежных исследователей: А. Бьорна, Т. Галпина и М. Хэндона, Л. И. Грейнера, Я. М. Гританса, Г. Минцберга, Д. Норта, Н. Оболенски, Дж. Харрингтона, Р. Холла и др.

Организационно-управленческим структурам вузов посвящены работы Б. Л. Аграновича, Е. М. Белого, С. А. Белякова, Г. А. Балыхина, Ю. С. Васильева, В. В. Глухова, А. О. Грудзинского, И. П. Данилова, В. Г. Майера, Г. А. Месяца, Д. Б. Рубина, И. Ф. Феклистова и др. Сложными вопросами эффективности структурных преобразований и ресурсного обеспечения занимались следующие исследователи: С. А. Беляков, С. А. Валуев, А. М. Гринь, С. Дейч, Ю. А. Дубров, А. П. Ефремов, Б. А. Лагоша, Н. Р. Кельчевская, Е. Н. Попов, В. И. Самофалов, Ю. А. Солдатова, О. Б. Сухорукова и др.

Вопросы организационного проектирования напрямую диктуются стратегическими решениями. Особенности стратегического развития вузов рассматривали в своих работах А. К. Клюев, Е. А. Князев, С. В. Кортков. Значительный вклад в развитие этого направления внес проект «Стратегия развития вузов», выполненный на базе Уральского государственного универ-

ситета им. А. М. Горького в 2005–2008 гг. Известен проект по реализации стратегии, разрабатываемый во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС), который положил начало научной школе университета (работы Г. И. Лазарева, Г. И. Мальцевой, К. С. Солодухина, М. С. Рахмановой, Р. А. Лугового, Ю. А. Солдатовой, С. В. Бедриной и многих других).

В условиях перехода на инновационный путь развития, снижения бюджетного финансирования, развития внебюджетной деятельности вузы начинают внедрять процессное и проектное управление, отходя от традиционных функциональных структур (о процессном управлении см. исследования В. Н. Репина, В. Г. Елиферова, М. Хаммера и Дж. Чампи, о проектном — В. И. Воропаева, И. И. Мазура и В. Д. Шапиро, А. С. Товба и Г. Л. Ципеса, А. С. Царькова). И хотя процент вузов, сертифицированных по ISO 9000, достаточно высок, качество их процессов оставляет желать лучшего. Что касается проектного управления, то создание федеральных, исследовательских и инновационных вузов сделало эту задачу первоочередной.

Несмотря на многочисленные исследования, а также опыт реструктуризации и реорганизации предприятий коммерческого сектора, у вузов сохраняются методические проблемы, связанные с организационными преобразованиями, разработкой и внедрением систем стратегического управления, проектной деятельности. Это обусловлено не только исторически устоявшимися традициями, научными школами и принципами управления вузами, затрудняющими внедрение современных методов управления, но и быстро меняющимся внешним окружением, законодательными механизмами, требующими адаптированных методик в процессе слияний и поглощений университетов.

Стратегическое управление в подобных условиях нуждается в организационном проектировании. Наблюдается явный недостаток исследований, анализирующих формирование процессов, структур, распределение ответственности, создания условий для эффективных преобразований.

Нам потребуется решить следующие методические задачи, связанные с проектированием структур в вузе:

- разработать принципы формирования организационных структур;
- предложить алгоритм структурных преобразований;
- обсудить условия функционирования структур при слияниях и поглощениях.

### Принципы организационного проектирования в вузе

Организационное проектирование опирается на стратегические ориентиры и напрямую связано с внешней средой [5, 6]. Нас будет в первую очередь интересовать конкурентная стратегия, т. е. стратегия позиционирования продукта (услуги) во внешнем окружении. Стратегия определяет способ предоставления услуги, т. е. бизнес-процесс, а тот, в свою очередь, структуру. Таким образом, вначале определяются стратегические приоритеты, соответствующие им виды деятельности, затем процессы и, наконец, проектируются организационные структуры. Для внедрения предлагаемых изменений должны быть выстроены определенные финансово-экономические условия, задающие систему мотивации для сотрудников.

Рассмотрим различные рыночные ситуации, соответствующие им стратегии, тип продукта и организационные структуры. Выделяют четыре рыночные ситуации: монополию, олигополию, конкуренцию (монополистическую и чистую), монополию.

Монополия предполагает типовой продукт и стратегию наращивания объемов производства. Применительно к вузам типовой продукт — это программы высшего образования в период превышения спроса над предложением. Для федеральных вузов монополия задается гарантированным бюджетом на заявленное количество мест. Стратегия — сохранение объемов в условиях демографического спада. В данной ситуации оптимальной является функциональная структура, традиционная для вузов, — разделение по кафедрам, научным направлениям, предметам.

Олигополия характеризуется появлением конкурентов и ограничением цены услуги. Для сохранения нормы прибыли выбирается стратегия снижения издержек. Образовательные программы, характерные для данной ситуации, — высшее образование, реализуемое на коммерческой основе в условиях превышения спроса над предложением. Данной стратегии соответствуют линейно-функциональная структура, появление «непрофильных» кафедр на факультетах.

Конкуренция предполагает стратегию дифференциации продукта и характерна для ситуации демографического спада. Дифференциация, как конкурентное преимущество, может выражаться в превосходном качестве, удобстве получения услуги, гарантированном трудоустройстве и т. п. Конкуренция заставляет ориенти-

роваться на клиента, работать «под заказ». Эта ситуация характерна для научно-исследовательской деятельности, консалтинговых проектов, предпринимательской деятельности. Чем меньше потребителей, тем выше степень ориентации на клиента. Подобные продукты представляют собой проекты и реализуются в матричных структурах. В зависимости от соотношения типового продукта и продукта «под заказ» структуры меняются: от слабой матрицы — к сбалансированной, сильной матрице и проектной структуре.

И, наконец, в ситуации монополии организация выстраивает стратегию фокусирования на потребностях заказчика, выводит непрофильную деятельность на аутсорсинг, активно использует сторонние услуги. Это принцип работы корпоративных университетов, тренинговых центров.

Типы рынков можно оценить отраслевыми индексами, например, индексом концентрации, который рассчитывает рыночную долю четырех крупнейших игроков на рынке. В ситуации монополии она составляет 80–100 %, олигополии — 40–80 %, конкуренции — 20–40 % и, наконец, монополии — 0–20 %. Монополия условно представляет собой «рынок одного продавца», в то время как монополия — «рынок одного покупателя».

Исходя из многообразия видов деятельности институтов, организационная структура будет строиться по матричному принципу разной степени зрелости, в зависимости от преобладающих направлений. Именно поэтому потребуются анализировать продуктовый портфель и корректировать его в соответствии со стратегией [6].

В свете изложенного можно выделить следующие принципы организационного проектирования вузов:

- продуктовый подход к стратегии;
- приоритет стратегии над бизнес-процессом и структурой;
- приоритет бизнес-процесса (функционала) над структурой;
- приоритет кафедр, объединяющих как владельцев ресурсов, так и потенциальных руководителей проектов.

### Алгоритм организационного проектирования

Процесс организационного проектирования начинается с определения приоритетов вуза. Предположим, что федеральные университеты

отдают приоритет образовательной деятельности, исследовательские — научной, а инновационные — предпринимательской. На самом деле, мы не отрицаем сочетание этих направлений. Здесь важно отметить, что перечисленные виды деятельности вуз осуществляет на разных типах рынков. В зависимости от сочетания видов будет формироваться матричная структура разной степени зрелости. Для функционирования этой структуры необходимо создать соответствующие административные, организационные и экономические условия.

Сам алгоритм организационного проектирования, по нашему мнению, выглядит следующим образом [2, 3]:

- 1) определение стратегии;
- 2) формирование портфеля программ;
- 3) структурирование деятельности — разработка процессной модели;
- 4) определение полномочий и ответственности сотрудников, их мотивации.

Рассмотрим все части алгоритма.

### Определение стратегии

Предлагаем строить стратегию на основе модели заинтересованных сторон [9]. Для вузов можно выделить следующие группы сторон: государство; общество; бизнес-сообщество; сотрудники; клиенты; внешние партнеры. С каждой категорией вуз выстраивает отношения в части ресурсного обмена. В зависимости от стратегии вуз устанавливает приоритеты в своих отношениях.

Так, например, классические вузы, ориентированные на образовательную деятельность (высшее образование), строят отношения с государством как основным заказчиком. Инновационные вузы отдают приоритет обществу и бизнес-сообществу; исследовательские — обществу и государству; предпринимательские — бизнес-

сообществу. Четкое выстраивание приоритетов помогает целеполаганию.

Систему целей мы предлагаем строить на основе авторского алгоритма (табл. 1):

- определение перечня заинтересованных сторон;
- оценка степени их влияния на цели вуза;
- выявление требований заинтересованных сторон и показателей для оценки этих требований;
- согласование противоречивых требований у различных заинтересованных сторон, например, государства и бизнес-сообщества;
- формирование целей и показателей для вуза.

Так, например, государство предъявляет требования по достижению аккредитационных показателей. Общество может выдвигать дополнительные требования, например, по трудоустройству выпускников или социальной ориентированности; клиенты, т. е. абитуриенты, а также бизнес-сообщество — по практикоориентированности и т. п.

Требования необходимо преобразовать в измеримые показатели.

Подобный алгоритм анализа требований заинтересованных сторон рекомендуется использовать и для определения стратегии (целей и показателей) структур более низкого уровня — институтов (факультетов), кафедр.

На основании типа вуза, стратегий, целей и показателей формируется портфель программ.

### Формирование портфеля программ

Поскольку основная деятельность осуществляется в институтах или на факультетах, будем в первую очередь говорить об их структуре. Несомненно, структура нижнего уровня должна согласовываться со структурой верхнего уровня, т. е. сферой ответственности проректоров.

Таблица 1

Разработка системы целей и показателей

заинтересованная сторона	Внешняя среда		Внутренняя среда	
	степень влияния	требование	цели	показатели
Государство				
Общество				
Бизнес-сообщество				
Сотрудники				
Клиенты				
Внешние партнеры				

Для разделения видов деятельности необходимо составить полный перечень услуг института. В процессе слияний и поглощений важно устранить внутреннюю конкуренцию, а при ее наличии — сегментировать целевую аудиторию и разделить программы по сегментам. Далее мы могли бы воспользоваться отраслевыми индексами для определения типа рынка и тем самым сгруппировать продукты по схожести условий. Однако такой подход «снизу» хорош для коммерческих структур, но не для вузов, совмещающих в своем продуктовом портфеле заведомо известные виды деятельности. Их перечень подлежит лицензированию. Традиционно вузы занимаются образовательной, научной, международной деятельностью, с недавних пор — инновационной и предпринимательской.

Для дальнейших рассуждений нам потребуется четкое разграничение этих видов, поскольку они по-разному регламентируются и управляются, имеют различные типы структур, предусматривают различные экономические условия функционирования. Обычно перечисленные виды деятельности находятся в зоне ответственности соответствующих проректоров по учебной, научной, инновационной и международной деятельности. Роль проректора по предпринимательской деятельности может выполнять куратор системы ДПО в вузе.

Зоны ответственности проректоров проецируются на уровень заместителей директора института. Такой подход позволяет избежать размывания ответственности и функционального дублирования, а также дает возможность выстроить вертикальные и горизонтальные взаимодействия (рис. 1).

В зависимости от типа вуза и его стратегии будут меняться приоритеты видов деятельности. Для исследовательских вузов, отдающих предпочтение научным исследованиям, возможно подчинение директоров институтов проректору по науке; для инновационных — проректору по инновационной деятельности; предпринимательских — проректору по ДПО; специализирующихся на международной деятельности — соответствующему проректору. Стоит заметить, что при отсутствии того или иного вида деятельности в институтах соответствующие заместители директора могут быть исключены. Так, например, в технических институтах может не осуществляться предпринимательская и/или международная деятельность, а коммерциализация разработок проводится в рамках инновационного направления. У институтов, специализирующихся в сфере экономики и управления, может отсутствовать инновационная составляющая и т. д.

Проведенный нами сравнительный анализ структур вузов показал разнообразный набор

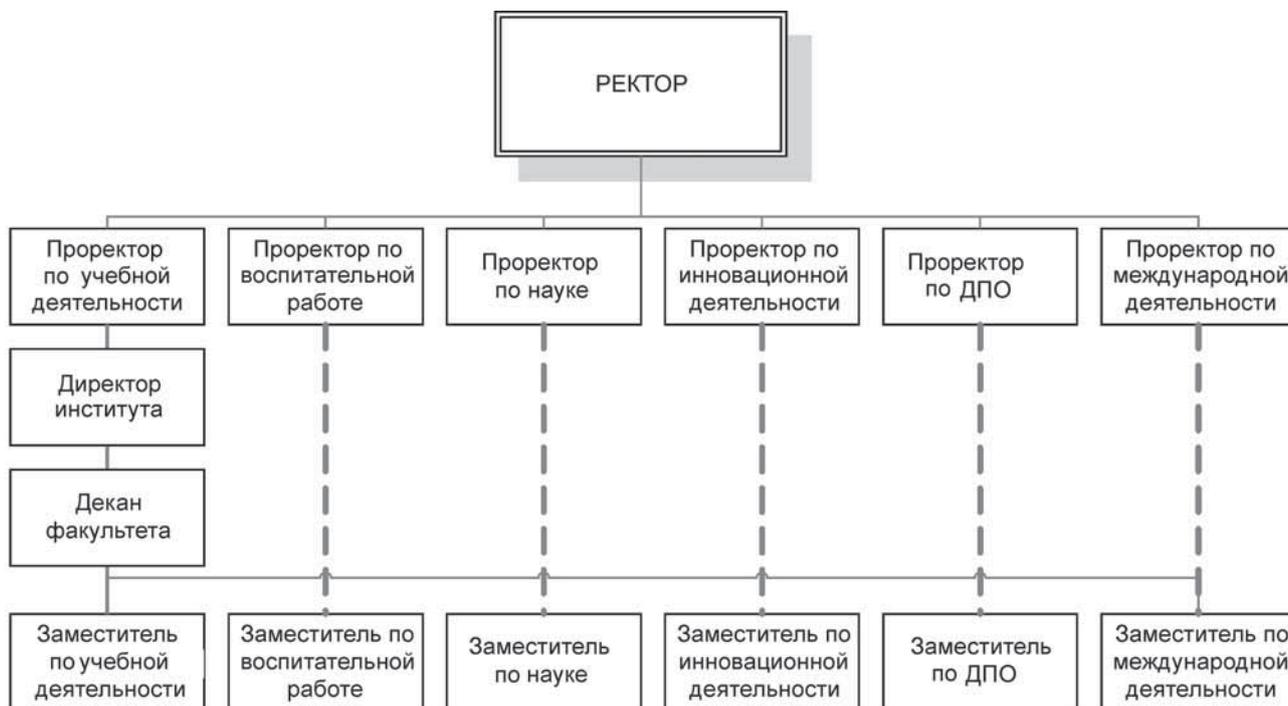


Рис. 1. Структура верхнего уровня деятельности вузов

приоритетных видов деятельности (табл. 2). Условия и стратегия развития вуза задают базовый набор видов деятельности. В подавляющем большинстве университетов недостаточное внимание уделяется международной деятельности, ДПО, инновациям и воспитанию.

Преобладают традиционные приоритеты — образование и наука. Это и понятно, учитывая аккредитационные показатели вуза.

На следующем уровне детализации следует определиться с названиями структурных единиц для реализации основной деятельности, во избежание их дублирования и путаницы. Например, для учебной деятельности традиционными являются факультеты, кафедры; для научной — аспирантура/докторантура, научно-исследователь-

ская часть (НИЧ), научно-образовательные центры (НОЦ), лаборатории, бюро; для воспитательной — культурно-массовые мероприятия, советы, штабы и пр.; для инновационной — бизнес-инкубаторы, технопарки, сертификационные и инжиниринговые центры; для предпринимательской — образовательные и консалтинговые центры, школы, клубы; для международной — проекты (рис. 2).

Обеспечивающая (вспомогательная) деятельность может вестись в отделах (группах), деканате. Здесь главное — соблюсти единый подход, чтобы у конечного потребителя и руководителей сложилась четкая структура и понимание. Следует избегать разноуровневого дублирования названий, например, не стоит вводить институты

Таблица 2

Структура верхнего уровня деятельности в вузах

№ п/п	Вуз	Учебная	Воспитательная	Научная	Инновационная	ДПО	Международная
1	АлтГУ	+		+	+		+
2	БИТТУ	+		+			
3	БрГУ	+	+	+			
4	ВГУЭС	+	+	+			
5	ВКРУ	+	+	+			
6	ГГТУ	+	+	+			
7	ГРГУ	+		+	+		+
8	ГУУ	+	+	+	+	+	+
9	КГАУ	+	+	+	+		
10	КГУ	+		+	+		
11	КемГУ	+		+			
12	КФУ	+		+	+		+
13	САФУ	+		+	+		+
14	СГМА	+		+	+	+	
15	СПбГУСЭ	+	+	+	+	+	+
16	СФУ	+		+			+
17	ТГАСУ	+	+	+			+
18	УГПУ	+	+	+	+		
19	УрФУ	+	+	+	+		+
20	ЮФУ	+		+	+		+

Примечание. АлтГУ — Алтайский государственный университет; БИТТУ — Балаковский институт техники, технологии и управления; БрГУ — Брестский государственный университет им. А. С. Пушкина; ВГУЭС — Владивостокский государственный университет экономики и сервиса; ВКРУ — Восточно-Казахстанский региональный университет; ГГТУ — Гомельский государственный технический университет им. П. О. Сухого; ГРГУ — Гродненский государственный университет имени Янки Купалы; ГУУ — Государственный университет управления; КГАУ — Казанский государственный аграрный университет; КГУ — Костанайский государственный университет им. А. Байтурсынова; КемГУ — Кемеровский государственный университет; КФУ — Казанский (Приволжский) федеральный университет; САФУ — Северный (Арктический) федеральный университет им. М. В. Ломоносова; СГМА — Ставропольская государственная медицинская академия; СПбГУСЭ — Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики; СФУ — Сибирский федеральный университет; ТГАСУ — Томский государственный архитектурно-строительный университет; УГПУ — Уральский государственный педагогический университет; УрФУ — Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; ЮФУ — Южный федеральный университет.



Рис. 2. Структура второго уровня деятельности вузов

на нижнем уровне структуры, если это название уже используется для обозначения всей организации. Не стоит использовать двойных названий, например: институт (он же – школа) или департамент (он же – факультет). Организационное проектирование подчиняется принципам системного анализа и призвано упростить восприятие и взаимодействие структур, но не наоборот.

Еще одна проблема, которую следует решить, – это количество уровней управления. Выбирая иерархию «ректор – проректор – директор института – декан факультета – заместитель по учебной деятельности – заведующий кафедрой», мы получаем 6 уровней управления. При распределении бюджета нужно обеспечить отчисления каждому уровню. Таким образом, помимо бюрократизации, мы увеличиваем стоимость программ. Конечно, можно пользоваться пресловутым правилом « $7 \pm 2$ », согласно которому на каждом уровне управления должно быть данное количество структур, но мы предлагаем воспользоваться еще и процессным подходом к разработке структуры [1, 4, 7, 8].

С точки зрения потребителя, некоторые программы имеют логическую последовательность, например: довузовская подготовка – бакалав-

риат – магистратура. Чем дальше находится услуга в цепочке Long Life Learning (обучение через всю жизнь), тем меньше емкость рынка и выше требования потребителя. Смена требований потребителя к разным уровням обучения предполагает существенную разницу в образовательных программах. Для этого необходима дальнейшая структурная декомпозиция программ, которые хотя и относятся к одному типу рынка в части административного и финансового регулирования, но предполагают определенную последовательность и повторные проходы.

Образовательная (учебная) деятельность по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры подлежит лицензированию и аккредитации. Перечисленные виды программ подчиняются государственным стандартам и требованиям, что позволяет нам говорить об относительно типовом продукте. Для реализации типового продукта обычно выстраивают функциональную организационную структуру. Здесь следует обратиться к стратегии развития вуза и закрепить специальности за соответствующими кафедрами, опираясь на историю вуза, существующие научные школы, специализацию. В том случае, когда количество кафедр превышает 9

(7 + 2), стоит задуматься о департаментах, которые объединят кафедры и повысят степень управляемости структуры.

Если вводится дополнительный уровень управления — департаменты, то он объединяет все кафедры, следовательно, кафедр вне департаментов быть не должно.

Исходя из последовательности программ бакалавриата и магистратуры, предлагаем два типа департаментов, выделенных вначале по предметному, затем по уровневому принципам, например: департамент финансов, департамент менеджмента, департамент информационных технологий и департамент магистратуры. Первые три департамента состоят из профильных кафедр, последний — организован по проектному принципу и предполагает координацию программ магистратуры, проводимых кафедрой (кафедрами) под руководством директора программы. Директором программы может быть назначен представитель профессорско-преподавательского состава (ППС) базовой кафедры, в том числе ее заведующий (рис. 3). Фактически данный департамент играет роль проектного офиса.

В научной деятельности присутствуют более разнообразные продукты:

1) аспирантура / докторантура строится по принципу научного классификатора, работает с научными руководителями — представителями ППС кафедр;

2) научно-исследовательская часть (группа, специалист) координирует заявки на получение грантов с бюджетным финансированием, работает с грантополучателями;

3) редакция журналов издает научные журналы, в том числе рекомендуемые ВАК;

4) научно-образовательный центр (НОЦ) организуется для выполнения долгосрочных исследовательских проектов с элементами образовательной деятельности (конференциями, семинарами и пр.);

5) лаборатории и бюро являются разновидностью НОЦ, с учетом технической или иной специфики.

Основным принципом отнесения деятельности к научному типу является долгосрочное (дольше одного года) бюджетное или корпоративное финансирование. Издание научных журналов финансируется за счет средств института.

Инновационная деятельность строится по принципу бизнес-планов. На основе этого формируется структура. В Положении об инновационной деятельности необходимо задать алгоритм инициации, планирования, реализации, контроля и завершения проектов, а также перечень структурных объектов, которые могут появляться в рамках этого направления. Под каждый бизнес-план будет создаваться отдельная структурная единица с установленным источником финансирования.

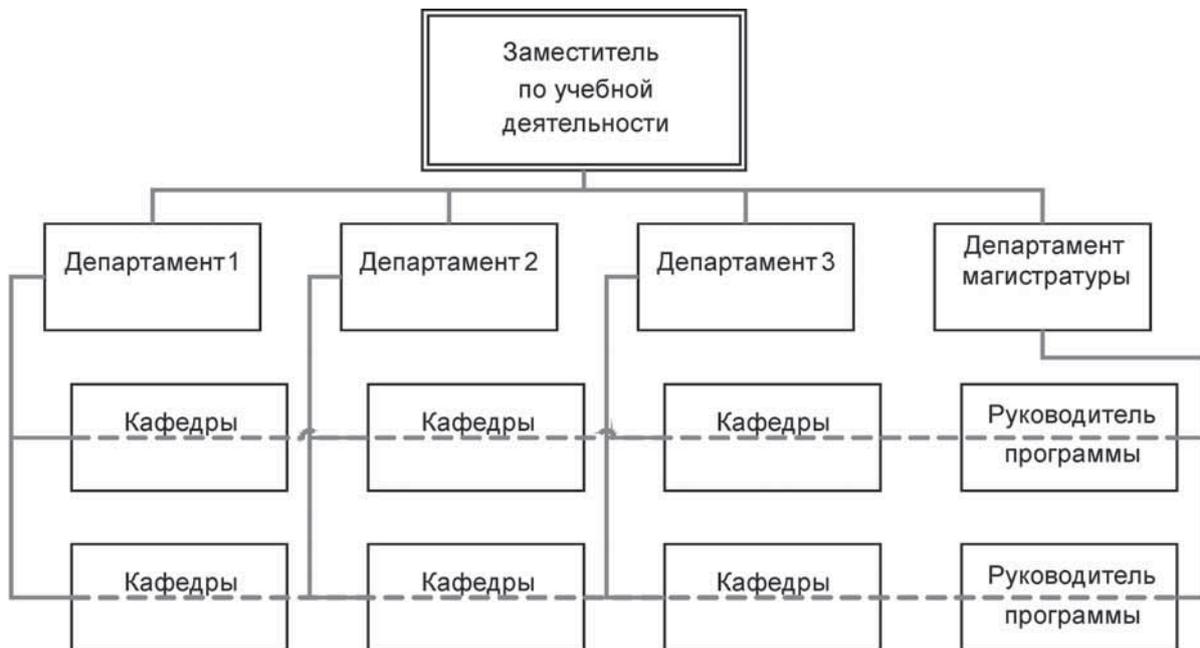


Рис. 3. Структура третьего уровня деятельности вузов

Предпринимательская деятельность регламентируется соответствующим положением о проектной деятельности. В условиях самоокупаемости структура может быть гибкой. В положении имеет смысл зафиксировать перечень рекомендуемых названий структурных подразделений с возможностью корректировки структуры.

Международная деятельность также ведется на основе соответствующего Положения о проектной деятельности. При этом здесь важен регламент управления проектами, поскольку финансовые условия в каждом конкретном случае могут отличаться.

Типы структур более низкого уровня задаются рыночными условиями реализации программ. Для более детальной проработки структур нам потребуется процессный подход.

### Структурирование деятельности

Процессный подход основан на модели бизнес-процессов, которая состоит из трех типов процессов: административных, обеспечивающих и основных. Основные процессы диктуются продуктовым портфелем, административные — функциями управления (планирование, контроль, организация, мотивация).

Управляющие процессы мы уже учли в ходе структурирования, введя уровень заместителей директора. Основные процессы служат для построения добавленной ценности и структурирования на нижнем уровне. Обеспечивающие процессы дополняют как верхний, так и нижний уровни.

Что касается обеспечивающих процессов, то необходимо выявить перечень основных процессов, которые являются для них заказчиками. В том случае, когда у обеспечивающего процесса один заказчик, он подпадает в сферу ответственности соответствующего заместителя. Например, «социальная поддержка студентов и сотрудников» может попасть в сферу ответственности заместителя директора по воспитательной работе, «обеспечение функционирования системы документооборота (деканат)» — в сферу ответственности заместителя директора по учебной работе.

Если заказчиков несколько, например, «учебная деятельность», «научная» и «инновационная», то соответствующий обеспечивающий процесс «редакционно-издательская деятельность» может попасть в сферу ответственности заместителя директора по общим вопросам. Он также может возглавить отделы (группы, специалистов) в области материально-технического обеспечения, ИТ-обеспечения, юридического, бухгалтерского и т. д. (рис. 4).

Промежуточные уровни структурирования составляются исходя из принципа «7 ± 2», дополняя используемый нами процессный подход.

### Определение полномочий и ответственности сотрудников

Деятельность институтов (факультетов), таким образом, строится на основе стратегических приоритетов и процессной модели.

Деятельность, финансируемая из бюджета (в том числе централизованного), регламентируется должностными инструкциями и оплачи-



Рис. 4. Пример распределения отделов по организации обеспечивающей деятельности

вается фиксированным вознаграждением. Это — непосредственно учебный процесс, обеспечивающая и управляющая деятельность.

Что касается инновационной, научной, предпринимательской и международной деятельности, реализуемой в формате проектов, она подлежит регламентации на основе Положения о проектной деятельности. В нем необходимо определить роли участников проекта, а также описать бизнес-процесс управления проектами: инициацию, разработку, реализацию и контроль, завершение проектов. Кроме того, в Положении о проектной деятельности необходимо отразить структуру бюджета, включающую отчисления родительской организации, косвенные расходы и вознаграждение команде проекта. Проектная деятельность составляет переменную часть вознаграждения, имеет стимулирующий характер.

Руководители данных направлений должны обладать определенной самостоятельностью в принятии решений, ограниченной Положением о проектной деятельности, например, должны быть выделены полномочия по распоряжению всеми видами ресурсов, включая трудовые, календарные, денежные. Должны быть делегированы полномочия по инициации и завершению проектов, по обеспечению договоренности с внешним окружением, корректировке организационной структуры.

Заместитель директора по предпринимательской деятельности (ДПО) в рамках внебюджетных проектов может претендовать на отдельный расчетный счет и работать по доверенности ректора, при наличии программ ДПО высокого уровня (МВА, президентской и пр.) — может занимать должность проректора по ДПО.

### Создание условий для функционирования структуры

Функционирование процессов и структуры подразумевает создание экономических и административно-организационных условий.

Экономические условия определяются совокупностью административного и бюджетного контроля. При высокой степени административного и бюджетного контроля подходящей моделью будет иерархическая структура. Подразделения, в которых преобладают программы с низкой степенью контроля, особенно структуры предпринимательского типа, нуждаются в финансовой самостоятельности.

Опираясь на технологии стратегического управления, мы рекомендуем при проведении

преобразований разработать следующие регламентирующие документы деятельности вуза:

- 1) стратегию развития вуза, включающую цели и приоритетные направления;
- 2) политику в области организационного развития (процессная модель и модель бизнес-процессов верхнего уровня);
- 3) Положение об организационной структуре (типовая структура);
- 4) Положение о финансово-экономических условиях основной деятельности вуза;
- 5) Положение о проектной деятельности в рамках инновационной, предпринимательской и международной деятельности;
- 6) Положение о мотивации.

Непосредственно для институтов необходимо разработать положения, структура которых будет повторять перечисленный набор документов (стратегия, цели и приоритетные направления; портфель направлений деятельности; процессная модель (основные, управляющие и обеспечивающие бизнес-процессы); организационная структура).

Каждый последующий документ опирается на предыдущие и не может разрабатываться в отрыве от общей логики. В противном случае преобразования будут неэффективными, бессистемными и потребуют многочисленных итераций при внедрении.

Мы рассмотрели лишь формальные вопросы организационного проектирования — методике планирования преобразований. За рамками статьи остались темы внедрения изменений, вовлечения персонала, согласования ценностей, культурных преобразований.

### Выводы

1. Организационное проектирование представляет собой определенный логический алгоритм, опирающийся на стратегию и начинающийся с нее. Если вузы формально подходят к стратегическому планированию, не продумывают продуктовый портфель, не корректируют процессы, то они рискуют снизить эффективность своей работы, разрушить сложившиеся научные школы, лишиться лидеров и ведущих преподавателей.

2. Организационные структуры вузов подчиняются продуктовой классификации, учитывающей типы рынков, конкуренцию, бизнес-процессы. В случае слияний и поглощений большое внимание следует уделять системному подходу, алгоритму, декомпозиции.

1. *Бьерн А.* Бизнес-процессы: инструменты совершенствования / пер. с англ. С. В. Ариничева ; науч. ред. Ю. П. Адлер. М. : Стандарты и качество, 2003. 272 с.

2. *Галтин Т. Дж., Хэндон М.* Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний : пер. с англ. М. : Вильямс, 2005. 240 с.

3. *Гританс Я. М.* Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты : практ. пособие по управлен. и финанс. консультированию. М. : Волтерс Клувер, 2005. 216 с.

4. *Елиферов В. Г., Репин В. В.* Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник. М. : ИНФРА-М, 2008. 319 с. (Учебники для программы MBA).

5. *Князев Е. А.* Об университетах и их стратегиях // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 4. С. 9–17.

6. *Мальцева Г. И.* Стратегическое управление университетом // Там же. № 2. С. 15–23.

7. *Репин В. В.* Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М. : Стандарты и качество, 2007. 240 с.

8. *Репин В. В., Елиферов В. Г.* Процессный подход к управлению: моделирование бизнес-процессов. М. : Стандарты и качество, 2004. 254 с.

9. *Солодухин К. С.* Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон : дис. ... д-ра экон. наук. М., 2011. 293 с.

