
УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Невозможно, лишь получая результаты деятельности отдельных подразделений, ожидать их согласованности. Надо построить организацию, которая обеспечивает координацию в процессе выполнения работ. Нить должна быть соразмерна с нитью, чтобы потом не пришлось решать трудную задачу соединения вместе клочков законченной ткани.

М. Фоллет

Реализация стратегии всегда связана с существенными качественными изменениями организации, а процесс управления стратегическими изменениями является наиболее сложной частью реализации стратегии.

При организации управления стратегическими изменениями необходимо решить следующие вопросы:

1. Каковы динамика и типы стратегических изменений: адаптация, реконструкция, эволюция, революция?
 2. Что является объектом изменений: процессы, структуры, продукты и услуги организации, ценности сотрудников, организационная культура?
 3. Как спланировать процесс изменений?
- Что делать, чтобы минимизировать сопротивление изменениям?

Ключевые вопросы реализации стратегии



Осуществление стратегического руководства



Выделение необходимых ресурсов для стратегически важных видов деятельности



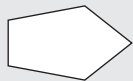
Формирование организационной структуры, политики и процедур, благоприятствующих новой стратегии



Управление сопротивлением изменениям



Формирование организационной культуры вуза, соответствующей его стратегическим целям



Оценка и контроль проводимых изменений

СУТЬ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Необходимость избавляет нас от трудностей выбора.

Л. Вовенарг

Образовательная среда находится в состоянии постоянного изменения. Процессы модернизации, Болонское соглашение, появление различных форм собственности, глобализация, конкуренция, разнообразие форм и методов обучения, информационные технологии – все это позволяет применить к вузам классические положения изменений организации.

Для понимания природы изменений организации применима концепция шести вопросов (**5W + 1H**):

- 1) **What** (Что?) – **ЧТО** именно следует изменить в организации?
- 2) **Why** (Почему?) – **ПОЧЕМУ** организации следует изменяться?
- 3) **Where** (Где?) – **ГДЕ** в организации необходимы изменения?
- 4) **Who** (Кто?) – **КТО** внедряет изменения в организации?
- 5) **When** (Когда?) – **КОГДА** начинать изменения в организации?
- 6) **How** (Как?) – **КАК** реализовать изменения в организации?

Для ответа на вопрос, **ЧТО** именно следует изменить в организации, вначале следует рассмотреть организацию как таковую (тем более что термин сам по себе не однозначен). Важно также определить общие черты, характерные для любых изменений, и выделить присущие только изменениям данной организации (учреждения).

Для управления изменениями необходимо выявить их причины. Поиск ответа на вопрос, **ПОЧЕМУ** организации следует изменяться, неминуемо приведет нас к анализу внешних условий (рассогласование внешних и внутренних факторов). Классики реинжиниринга М. Хаммер и Дж. Чампи в качестве основных причин для изменений называют **три «К»** – кризисы, конкурентов и клиентов. В общем и целом, речь идет о характеристиках спроса и предложения, объективных и субъективных факторах рынка.

Определение того, **ГДЕ** в организации необходимы изменения, зависит от ситуации не только во внешней, но и во внутренней среде. Чем больше рассогласование, тем глобальнее масштаб изменений. Здесь следует определить уровни и адекватные модели изменений.

Что касается субъектов изменений (**КТО** внедряет изменения в организации?), здесь ситуация гораздо сложнее. Изменения осуществляют разные люди – собственники, руководители, сотрудники, имеющие свои цели и интересы. От согласования интересов всех участников преобразований, от того, **КТО** они, в значительной мере зависит эффективность управления изменениями.

Важно понять, **КОГДА** должны быть инициированы изменения. Точка начала изменений организации может быть синхронизована с изменениями во внешней среде, а может запаздывать. В этом случае осуществляется

управление по отклонениям. Гораздо реже мы имеем дело с упреждающим реагированием (к технологиям упреждающего реагирования относится, например, бизнес-разведка). Конечно, подобные технологии более применимы к сфере услуг, но отдельные элементы пригодны и для вузов. Изменения направлены на устранение проблемы, они призваны снизить несоответствие между желаемой и сложившейся ситуацией.

Ответ на вопрос, **КАК реализовать изменения в организации** – в какой последовательности, каким образом, мы можем получить, выстраивая логику управления изменениями. Анализ существующих концепций показывает, что любые инструменты и алгоритмы должны подчиняться определенной логике. Сложность заключается в многообразии логических построений.

В самом словосочетании «изменения организации» кроется определенное противоречие. Термин «организация» подразумевает порядок, фиксацию, стандартизацию, одним словом, статику. Слово «изменения», напротив, подразумевает динамику, перемены.



Изменения охватывают разнообразные сферы деятельности организации: стратегию, структуру, технологии, персонал, организационную культуру. Взаимосвязь между перечисленными компонентами осуществляется через центральное звено – корпоративную культуру. Смена стратегии влечет за собой изменение технологий, структуры, требований к персоналу, что вполне соответствует концепции стратегического менеджмента.

В качестве аналога можно привести «Алмаз» Левита: четыре компонента – задачи, технологии, структура и персонал. Но подход Левита ориентирован в большей степени на оперативный менеджмент, для которого изменения организационной культуры не так актуальны.

ФОРМЫ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Величие некоторых дел состоит не столько в их размерах, сколько в своевременности.

Сенека

Изменения организации могут принимать различные формы. Выделяют три основных *формата* изменений – **Три «Р»**.

Формы изменений: три «Р»

1. Реформирование

Организационно-экономические преобразования, при которых меняется состав юридических лиц

2. Реорганизация

Внутренние преобразования, ориентированные на упорядочение деятельности

3. Реструктуризация

Процесс комплексного изменения методов функционирования организации

7.3.1. Реформирование

Реформирование представляет собой организационно-экономические преобразования, при которых меняется состав юридических лиц. Реформирование проводится путем следующих *действий*:

- создание, присоединение, слияние, поглощение и объединение, реализуемые в соответствии с организационно-правовой формой, предусмотренной Гражданским кодексом РФ, и принимающие формы вертикальной и горизонтальной интеграции;
- преобразование, выполняемое в форме приватизации, акционирования и национализации, и рекомбинация с целью производственной кооперации;
- разделение, выделение и ликвидация, ориентированные на диверсификацию бизнеса.

В настоящее время реформирование очень актуально для образовательной сферы и выражается в присоединении к вузам учреждений среднего специального и дополнительного образования.

Реформирование образовательного учреждения, направленное на организационную и структурную поддержку реализации миссии и стратегических целей, может быть достигнуто разными способами.

1) Переход в новую организационно-правовую форму

Очевидно, что концепция, например, предпринимательского университета не может быть реализована в рамках бюджетного учреждения: здесь необходим более высокий уровень самостоятельности вуза. Федеральный Закон РФ от 3.11.2006 г. № 174 «Об автономных учреждениях» (вступивший в силу 06.01.2007 г.) значительно расширяет возможности организационного проектирования в сфере образования, поддерживая преодоление целого ряда системных дефектов в деятельности вузов (табл. 1).

Таблица 1. ПЕРЕХОД ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В НОВУЮ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВУЮ ФОРМУ: ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ

Управленческие проблемы	Возможности, связанные с изменением организационно-правовых форм	Риски, связанные с изменением организационно-правовых форм
Плохая управляемость вузовских структур	Повышение управляемости за счет усиления влияния федерального и регионального уровней управления высшей школой на деятельность вуза	1. Снижение управляемости на этапе внедрения новой системы управления. 2. Возникновение разрыва в уровнях управления вузом, изоляция и противопоставление топ-менеджмента вуза другим его уровням
Закостенелость и недостаточная гибкость организационной структуры вузов	Не появляются новых возможностей, расширяющих права вуза в организационном развитии в сравнении с действующим законодательством	Деформация организационных структур, обусловленная ориентацией на решение оперативных задач
Самодостаточная, слабо опирающаяся на обратную связь система постановки целей и оценки результатов деятельности вузов	Усиление связи и влияния региональной системы образования и рынка труда	1. Усиление централизации в принятии ключевых управленческих решений. 2. Демонтаж складывающихся рыночных инструментов целеполагания и оценки деятельности вузов
Замкнутость вузовского менеджмента на решении преимущественно внутренних задач вуза	Смещение фокусов активности вузов будет обусловлено изменением механизмов финансирования высшей школы	1. Неподготовленность вузовского менеджмента к новым условиям деятельности. 2. Конфликт «бюджетного» и «рыночного» мышления
Неэффективное управление государственной собственностью	Усиление контроля и прозрачности	Снижение ответственности административного управления

Необходимость разнообразить организационно-правовые формы образовательной деятельности возникла не сегодня, так как однотипная конструкция образовательного учреждения давно не отвечает потребностям развития высшей школы, ограничивает организационное развитие вузов, препятствует появлению новых форм учебных заведений (табл. 2).

Возможность новаций в сфере организационного проектирования вузов позволяет активнее использовать мировой опыт и практику управления вузами, делать систему управления более конкурентоспособной в общем формате мирового образовательного пространства.

Таблица 2. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АВТОНОМНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ И БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ [15]

Организация	Автономное учреждение (АУ)	Бюджетное учреждение (БУ)
Тип организации	Некоммерческая организация	Некоммерческая организация
Учредитель	ОГВ	ОГВ
Направление деятельности (цель создания)	Выполнение работ, оказание услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством РФ полномочий органов государственной власти, местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта	Осуществление управленческих, социально-культурных и иных функций некоммерческого характера
Учредительные документы	Устав, утверждаемый учредителем	Устав, утверждаемый учредителем
Полномочия учредителя	Кроме общих полномочий учредителя, также установлены: – принятие решения об отнесении имущества к категории особо ценного движимого имущества одновременно с принятием решения о закреплении указанного имущества за АУ или о выделении средств на его приобретение; – согласие на внесение денежных средств АУ и иного имущества в уставный (складочный) капитал других юридических лиц или передачу иным образом этого имущества другим юридическим лицам в качестве их учредителя или участника; – рассмотрение и одобрение предложений руководителя АУ о совершении сделок с имуществом АУ в случаях, если требуется согласие учредителя АУ	Общие полномочия учредителя: по утверждению устава, назначению руководителя, прекращению его полномочий, реорганизации, ликвидации учреждения и т. д.
Финансирование	Финансируется выполнение задания с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества. Не финансируется содержание имущества, сданного в аренду с согласия учредителя. Финансовым документом является план финансово-хозяйственной деятельности	Полностью или частично финансируется учредителем. Финансируется из бюджета по смете расходов , утвержденной собственником
Способ наделения имуществом (передача)	Оперативное управление. Учредитель – собственник имущества	Оперативное управление. Учредитель – собственник имущества
Ответственность	Отвечает по своим обязательствам закрепленным за ним имуществом , за исключением недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за ним учредителем или приобретенных автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества. Собственник не несет ответственности по обязательствам АУ, а АУ не отвечает по обязательствам собственника имущества автономного учреждения	Отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами . Собственник несет субсидиарную ответственность по обязательствам БУ при недостаточности этих денежных средств
Открытие счетов в кредитных организациях	Вправе открывать счета в кредитных организациях	Не вправе открывать счета в кредитных организациях
Распоряжение имуществом	Без согласия учредителя не вправе распоряжаться недвижимым и особо ценным движимым имуществом, закрепленным за АУ учредителем или приобретенным автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества. Остальным имуществом, в том числе недвижимым, автономное учреждение вправе распоряжаться самостоятельно	БУ не вправе отчуждать или иным способом распоряжаться закрепленным за ним имуществом и имуществом, приобретенным за счет средств, выделенных ему по смете
Распоряжение доходами	Доходы АУ поступают в его самостоятельное распоряжение и используются им для достижения целей, ради которых оно создано.	Доходы, полученные от деятельности, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступа-

Окончание табл. 2.

Организация	Автономное учреждение (АУ)	Бюджетное учреждение (БУ)
	Собственник имущества не имеет права на получение доходов от осуществления автономным учреждением деятельности и использования закрепленного за автономным учреждением имущества	ют в самостоятельное распоряжение учреждения, подлежат зачислению в бюджет и учитываются на отдельном балансе
Способ наделения (передачи) земельных участков	Предоставляется на праве постоянного (бессрочного) пользования	Предоставляется на праве постоянного (бессрочного) пользования
Управление (органы)	Обязательны наблюдательный совет, руководитель . Могут быть и иные предусмотренные федеральными законами и уставом автономного учреждения органы (общее собрание (конференция) работников автономного учреждения, ученый совет, художественный совет и другие). Компетенция наблюдательного совета предусмотрена ст. 11 Закона. Вопросы, относящиеся к компетенции наблюдательного совета, не могут быть переданы на рассмотрение другим органам учреждения	Руководитель. Наблюдательный совет не является обязательным органом. Могут быть и иные предусмотренные федеральными законами и уставом учреждения органы (общее собрание (конференция) работников учреждения, ученый совет, художественный совет и другие)
Крупные сделки	Предусмотрено понятие крупной сделки, порядок совершения крупных сделок и последствия его нарушения	Понятия, порядок и последствия совершения крупных сделок специально для БУ не установлены
Сделки, совершенные заинтересованными лицами	Сделка, в совершении которой имеется заинтересованность, может быть совершена с предварительного одобрения наблюдательного совета автономного учреждения. В противном случае сделка может быть признана недействительной по иску АУ или учредителя АУ и в случаях, предусмотренных законом к ответственности (в размере убытков в результате сделки) могут быть привлечены заинтересованные лица, руководитель АУ	
Формы реорганизации (в соответствии с ГК РФ)	Слияние, присоединение , если учреждения созданы на базе имущества одного и того же собственника. Разделение, выделение, изменение типа (не допускается для существующих государственных и муниципальных учреждений здравоохранения)	Слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование. Создание путем изменения типа (из АУ в БУ) по решению учредителя АУ в порядке, установленном соответствующим ОGB

2) Интеграция образовательных учреждений

Процессы интеграции высших учебных заведений сегодня не являются особенностью какой-либо одной из зарубежных образовательных систем – в последние тридцать лет они с переменным успехом и интенсивностью происходят по всему миру. Вместе с тем, накопленная практика институциональных преобразований, хотя и достаточно значительная, не создала единого отношения к интеграции вузов: есть различные, часто прямо противоположные, оценки этого явления. Стремление создать большие и конкурентоспособные учебные заведения, обладающие высоким научным потенциалом, реализующие широкий спектр обучающих программ, позволяющие повысить эффективность деятельности и уменьшить затраты на функционирование всей системы высшего образования в целом, на практике нередко приводило к противоположным результатам.

В современных условиях процесс интеграции в сфере высшего образования определяется совокупностью факторов, среди которых можно выделить:

- новый подход большинства стран к финансированию высшего образования – перенос бремени на семейные бюджеты, создающий возможность финансовой несостоятельности отдельных вузов и желание повысить свою финансовую устойчивость за счет укрупнения;
- массовизацию высшего образования и рост числа студентов,
- диверсификацию спроса на образовательные услуги, вызывающую высокую динамику изменений, гибкость и подвижность организационных форм вузов;
- усиление конкурентной борьбы на рынке образовательных услуг, зачастую превращающееся в наднациональную глобальную конкуренцию и приводящее к необходимости формирования новых конкурентных преимуществ, в том числе и путем создания союзов и ассоциаций вузов;
- возрастающее влияние вузов на региональное развитие, укрепление связей вузов с экономическими кластерами, в том числе и через интеграцию с учреждениями и структурами, их обслуживающими.

Отвечая актуальным вызовам современности, усилению динамики изменений во внешней среде, вузы должны оперативно реагировать на происходящие изменения и вырабатывать новые, в том числе и институциональные формы деятельности.

Процессы интеграции институтов и институциональных структур высшего образования инициируются различными субъектами, преследующими свои собственные цели:

- правительством – для решения проблемы управляемости вузов, нехватки средств в бюджете для финансирования постоянно растущей высшей школы, повышения эффективности использования научного потенциала вузов и качества образования;
- вузами — для решения финансовых вопросов и проблем, связанных с падением их популярности, для повышения своей конкурентоспособности [23].

За последнее десятилетие в мире произошли многочисленные слияния и другие формы интеграции вузов, возникли новые институциональные формы сотрудничества и партнерских отношений в высшей школе. Одни вузы создают на региональном уровне структуры разной глубины интегрированности для раздела локального рынка образования и рационального использования имеющихся материальных и человеческих ресурсов. Другие вузы формируют отраслевые вертикально и горизонтально интегрированные образовательные структуры. Многие объединения вузов больше напоминают поглощения в коммерческой среде.

Создаются новые формы сотрудничества между вузами и неуниверситетскими образовательными учреждениями с целью расширения спектра образовательных услуг для лиц с различным уровнем профессиональной подготовки и различными потребностями в повышении квалификации. Некоторые формы интеграции являются результатом государственных реформ и опираются на развитую нормативную базу. Многие институциональные формы интеграции слабо формализованы и представляют собой варианты джентльменских соглашений.

Основные цели интеграции вузов:

- 1) использование преимуществ масштаба деятельности, который обеспечивает расширение рынка образовательных услуг, сокращение транзакционных издержек, концентрацию инвестиционных ресурсов вузов на приоритетных направлениях развития;

2) содействие структурной перестройке экономики регионов, включение в формирование и инновационное развитие ведущих экономических кластеров;

3) получение широкого доступа к разного рода ресурсам: финансовым, трудовым, материальным, к новейшим технологиям;

4) создание в региональных рамках привилегированных условий для образовательных учреждений - участников интеграции, защита их от конкуренции со стороны других фигурантов рынка образовательных услуг.

Интеграция вузов может преследовать и другие, более частные цели, выражающие интересы тех или иных участников и инициаторов процесса интеграции.

- Достижение финансовой устойчивости и самостоятельности вузов (наблюдающееся во многих странах снижение государственной поддержки высшей школы должно компенсироваться другими источниками доходов – средствами семей в качестве платы за обучение и средствами компаний в качестве платы за образовательные и научные услуги вузов и благотворительность).

- Преодоление раздробленности и низкой конкурентоспособности вузов, что ведет прежде всего к повышению качества высшего образования в стране, в чем заинтересованы как государственные структуры, так и граждане страны.

- Развитие разнообразия курсов и образовательных программ, необходимых для обеспечения растущего количества студентов (в мире формируется система высшего образования, характеризующаяся углубленной специализацией и усиливающейся мобильностью, и бывает необходимо создание факультетов и курсов, специализирующихся на какой-либо конкретной дисциплине, что не может быть качественно обеспечено силами небольших вузов).

- Создание мощных научно-исследовательских и образовательных центров, обеспечивающих инновационное развитие экономики (крупных университетских центров, обладающих мощным интеллектуальным и ресурсным потенциалом, современной лабораторной и экспериментальной базой).

- Рационализация некоторых видов образования – медицинского, педагогического и др. (как показывает практика, для некоторых видов образования наиболее эффективно формирование крупных вузов с большим числом факультетов, дающих широкую базу комплексных знаний по предметам).

Поиск эффективных организационных форм объединения вузов не закончен по сей день. В мировой практике сложились разнообразные формы интеграции в сфере высшего профессионального образования, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, характера отношений между участниками интеграции, степени самостоятельности входящих в объединение структур. Поиск оптимального баланса между преимуществами централизации и децентрализации управления при объединении вузов приводит к выбору таких организационных форм интеграции, которые занимают промежуточное место между полностью централизованной структурой и сотрудничеством в чисто рыночной среде.

История развития интеграционных форм характеризуется их накоплением: вновь возникающие организационные формы не вытесняют предшествующие типы интеграции вузов, а дополняют их; происходит расширение многообразия форм. Характер взаимосвязей между вузами становится все более сложным и тонким, в том числе и в контексте наложения и сочетания интегрированных структур.

Безусловно, что границы между всеми этими формами достаточно расплывчаты и порой неоднозначно трактуются разными специалистами, как теоретиками, так и практиками.

Все организационные формы интеграции вузов можно условно разделить на три группы: с преобладанием координации; с преобладанием кооперации; с преобладанием иерархии.

А) Интеграция через координацию

Интеграция вузов на основе координации является самой мягкой формой интеграции. Вариантами интегративных моделей данного типа являются стратегические альянсы и консорциумы вузов.

Стратегический альянс – это соглашение о взаимодействии двух или более независимых вузов для достижения конкретных целей или проектов.

Отличием и особенностью *консорциума* является то, что в нем предметом координации выступают разные виды скоординированной деятельности вузов по совместному исполнению научных, образовательных или предпринимательских проектов.

Стратегические альянсы и консорциумы являются самыми перспективными формами интеграции вузов, так как их создание представляет собой наиболее быстрый и дешевый путь реализации глобальной стратегии. В рамках стратегических альянсов и консорциумов осуществляется согласование стратегий развития участников деятельности с выгодой для каждого участника. Вузы могут быть участниками любого количества стратегических альянсов и консорциумов.

Особенностью стратегических альянсов является то, что это, как правило, двусторонние или многосторонние соглашения о долгосрочном сотрудничестве между вузами, предполагающие их взаимную интеграцию, однако не доходящую до юридического объединения.

Стратегические альянсы достаточно подвижны, свободны для партнеров, более ориентированы в будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношениях партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг. Альянсы создаются на определенный срок и распадаются, когда необходимость в объединении отпадает.

Цели создания альянсов и консорциумов для вузов-участников:

- достижение экономии на масштабах деятельности;
- совместное использование имеющейся материальной и ресурсной базы;
- снижение неопределенности и усиление стабильности развития, поскольку в долгосрочных отношениях объединяется опыт и ресурсы партнеров;
- снижение рисков в деятельности;
- создание технологий, знаний и ноу-хау, проведение совместных исследований и НИОКР;

Недостатки стратегических альянсов и консорциумов являются продолжением их достоинств:

- сохранение вузами самостоятельности затрудняет эффективное управление совместной деятельностью, учитывая различную их мотивацию и порой противоречащие цели.
- реальным является конфликт интересов отдельных участников с интересами альянса (консорциума) в целом.
- участники альянса (консорциума) теряют гибкость и оперативность в принятии решений в связи с необходимостью постоянного согласования интересов его участников.

Стратегические альянсы и консорциумы зачастую включают в себя такие виды совместной деятельности, как объединение научного потенциала и совместная закупка и использование дорогостоящего оборудования. Такого вида объединение обычно инициируется работниками вузов или отдельными структурными единицами вузов.

Б) Интеграция через кооперацию

Кооперационные связи вузов в процессе интеграции являются формой создания устойчивых отношений между вузами в рамках какой-либо деятельности, что отличает их от координации, носящей временный проектный характер. Одной из ключевых форм реализации отношений кооперации выступает *ассоциация* как добровольное объединение вузов для достижения общих образовательных, научных, культурных и других целей.

Ассоциация как форма объединения вузов имеет следующие особенности:

- это самая «мягкая» форма юридической интеграции вузов;
- ассоциация создается в целях кооперации деятельности рекомендательного характера;
- возможна централизация определенных функций, в основном информационного характера;
- члены ассоциации (союза) сохраняют свою хозяйственную самостоятельность и права юридического лица;
- ассоциация не отвечает по обязательствам своих членов;
- члены ассоциации несут субсидиарную ответственность по ее обязательствам в размере и порядке, предусмотренных учредительными документами ассоциации;
- члены ассоциации вправе безвозмездно пользоваться ее услугами.

Таким образом, можно сделать вывод, что хотя данная форма интеграции не является полноценным слиянием, но вузы имеют реальную возможность пойти в своей интеграционной деятельности дальше, опираясь на сформированный опыт совместной деятельности. На данном этапе проводятся совместные мероприятия, реализуются проекты, актуальные для каждого вуза в отдельности. Эта ситуация помогает преодолеть первичную конфронтацию, полярность вузов. Таким образом, одна из целей объединения – преодоление разногласий между вузами и создание опыта совместной деятельности.

В) Интеграция через иерархию

Интеграция вузов может происходить через построение новых иерархических структур путем полного слияния вузов. Слияние может быть определено как интеграция двух и более организаций под общим управлением и контролем, обеспечиваемым единым управляющим и единым исполнительным органом. Обычно все активы, обязательства и права бывших самостоятельных институтов передаются либо продолжающему функционировать вузу (если происходило включение одного вуза в другой), либо новообразованному вузу.

Слияние вузов – форма объединения, в которой входящие в него вузы сливаются в единый образовательный и научный комплекс и теряют свою юридическую самостоятельность, а руководство их деятельностью осуществляется из единого центра.

Интеграция как форма объединения вузов имеет следующие особенности:

- это самая жесткая из всех рассмотренных форм интеграции вузов;
- при этой форме интеграции объединяются все стороны деятельности вузов, а не какая-либо сторона, как в ассоциации или консорциуме;

- при слиянии объединяемые вузы теряют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность;
- все объединяемые вузы подчиняются органу управления, осуществляющему единое стратегическое и оперативное руководство всем образовательным и научным комплексом.

3) Участие в региональных, отраслевых и научно-образовательных кластерах

Главный фокус стратегий сосредоточен в области достижения конкурентных преимуществ на мировом образовательном поле на основе участия в кластерах, так как достижение лидерства в современных условиях возможно только в рамках кластерного партнерства. В этих условиях существенными становятся вопросы формирования кластера как сконцентрированной по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний и связанных с ними научных и учебных центров.

Примером такой реорганизации может быть стратегия Сибирского федерального университета (СФУ), который определил на первом этапе своего развития три приоритетных кластера, в развитии которых университет примет активное участие, учитывая свой накопленный опыт и потенциал:

- горнодобывающий и металлургический кластер;
- топливно-энергетический кластер (включает в себя нефтегазовый, угольный и энергетический);
- кластер информационно-коммуникационных технологий аэрокосмической промышленности.

Международный опыт показывает, что успешные вузы ориентируются на работу с ограниченным набором кластеров. Это дает основания полагать, что работа с тремя выделенными кластерами позволит СФУ занять сильные позиции на рынке образовательных и консультационных услуг и позиционировать себя как научно-образовательное заведение, способное готовить высококвалифицированные кадры, проводить передовые научные исследования и осуществлять разработки по проблемам выделенных кластеров.

Опираясь на выработанные стратегические цели и позиционирование университета, начата реорганизация вуза, который в 2007 году приступил к созданию новой научно-образовательной структуры и создал 16 образовательных подразделений, обеспечивающих кластерную политику вуза.

7.3.2. Реорганизация

Реорганизацией называются внутренние преобразования, ориентированные на упорядочение деятельности организации и реализуемые путем следующих *действий*:

- реструктуризация;
- использование концепции центров ответственности (прибыли, затрат, инвестиций);
- оптимизация бизнес-процессов с их последующей автоматизацией;
- координация деятельности подразделений;
- развитие фирменной культуры как философии компании.

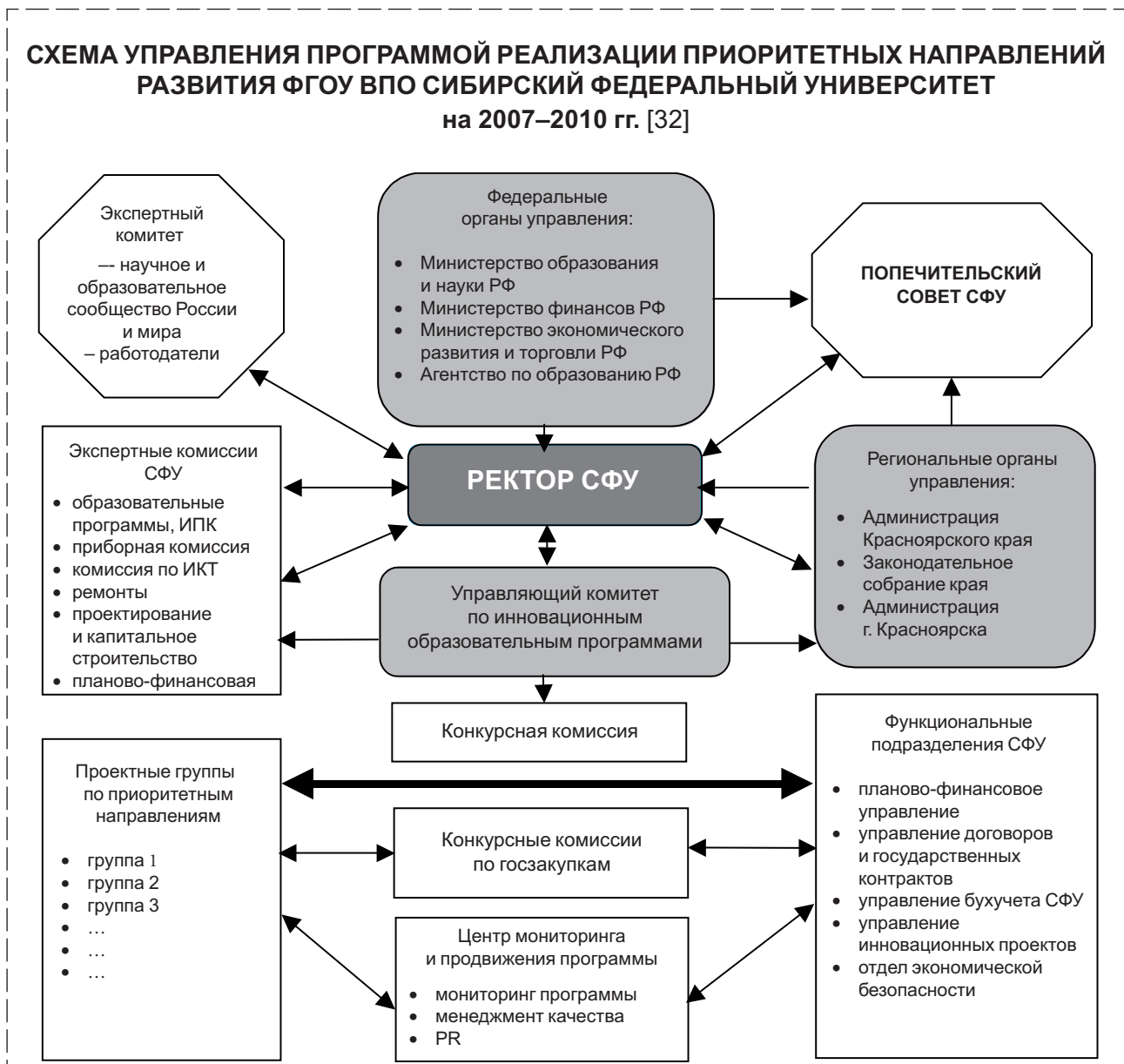
Реорганизация в вузах есть следствие роста конкуренции и диверсификации. Преобразования характерны для образовательных учреждений и

вузов, строящих стратегию по принципам предпринимательской организации (например, ВГУЭС).

Реорганизация вуза как основа адаптации организационных структур к новой стратегии связана со следующими *основными направлениями*.

Развитие контура стратегического управления вузом путем создания элементов общественно-государственного управления

Органом общественно-государственного управления, обеспечивающим формирование стратегии и перспективных планов развития вуза, является *Попечительский совет*. Задачей Совета является создание условий для реализации стратегических планов развития вуза с учетом региональной специфики и бизнес-окружения, повышение прозрачности деятельности вуза для государства и общества, усиление его инвестиционной привлекательности и диверсификации источников финансирования, мобильности реагирования на внешние запросы. Роль и место попечительского совета в системе стратегического управления вузом могут быть рассмотрены на примере Сибирского федерального университета (см. схему).



Тесно связан с контуром стратегического управления вузом *Фонд целевого капитала вуза*, создаваемый для содействия модернизации образовательного и научно-исследовательского процессов, развитию инноваций, укреплению материально-технической базы, развитию кадрового потенциала и совершенствованию системы управления университета.

Доход от целевого капитала используется для достижения стратегических целей вуза и может быть направлен на развитие социальной сферы университета (спортивно-оздоровительной, культурно-массовой инфраструктуры, студгородка), поддержку выдающихся ученых, преподавателей, студентов, аспирантов, докторантов, формирование системы адресной поддержки, финансирование инвестиционных проектов, научно-исследовательской деятельности студентов и преподавателей, финансирование международных научных обменов и др.

Создание научных, образовательных, инновационных и управленческих структур, обеспечивающих реализацию стратегии вуза

Стратегия, направленная на достижение высоких результатов в обучении, научных исследованиях, требует создания эффективной структуры и системы управления научно-образовательной и инновационной деятельностью. Современные фундаментальные и прикладные исследования и системы коммерциализации их результатов ведут к развитию исследовательских структур университета и их интеграции с образовательными структурами, а также к созданию окружения из инновационных предприятий (технопарки, бизнес-инкубаторы, центры коллективного пользования и т. д.).

Организационное развитие вуза, поддерживающее стратегию, может осуществляться как в рамках традиционной административной системы



управления путем создания учебно-научно-инновационных комплексов (УНИК), так и в рамках проектно-ориентированной (матричной) структуры управления учебным процессом и научными исследованиями, стимулирующей развитие междисциплинарных направлений обучения и исследований. Чаще всего применяется сочетание данных форм управления, позволяющее использовать как традиционные, так и инновационные структуры вуза.

Для типового продукта массового спроса, каким являются программы профессиональной подготовки – высшее образование, характерна функциональная организационная структура.

Деление по факультетам, кафедрам с соблюдением относительной автономности по специальностям – предполагает специализацию и функциональный подход к разработке организационной структуры.

Если в недрах функциональной структуры зарождается проект, то, скорее всего, он будет ограничиваться рамками структурных подразделений – факультетов и кафедр.

Если проект более масштабный и требует согласования деканов и заведующих кафедрами, то возможна координация на уровне проректора.

Еще одна классическая организационная структура – *слабая матрица*.

В *слабой матрице* появляются менеджеры проектов. Такая ситуация более типична для научно-исследовательских проектов. Статус менеджеров проектов (руководителей хозяйственных тем) ниже, чем статус заведующих кафедрами. Этот факт объясним тем, что основное внимание в вузе уделяется программам высшего образования, и управлению ими отдается приоритет. Когда доля внебюджетной (проектной) деятельности возрастает, усиливается влияние менеджеров проектов, повышается их статус.

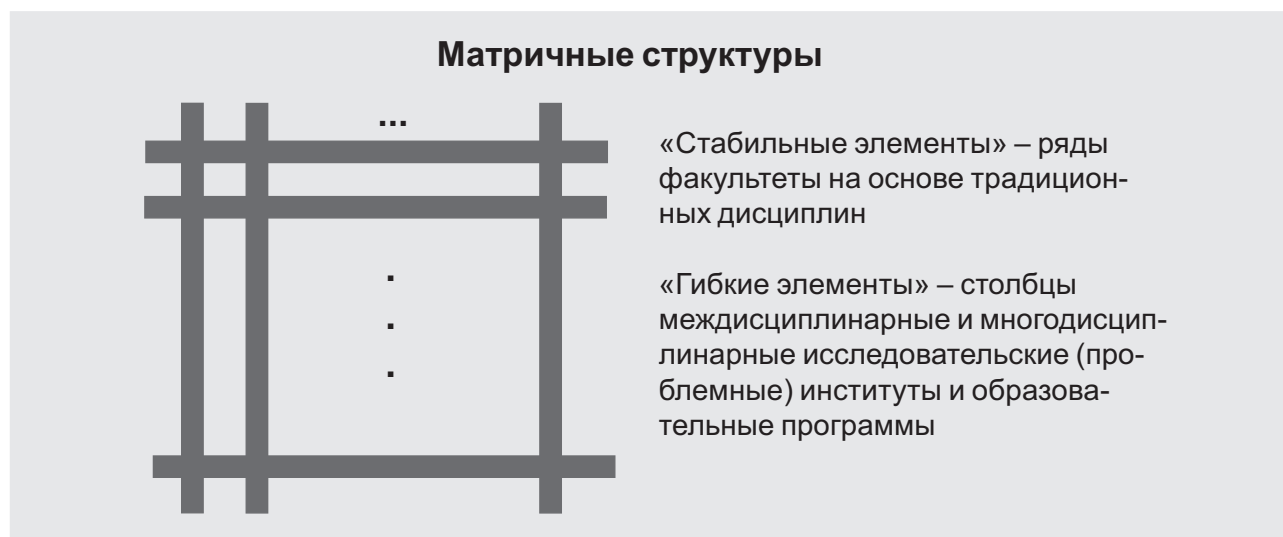




Сильная матрица предполагает разнообразный продуктовый портфель и ориентацию на предпринимательскую деятельность.

И, наконец, *проектно-матричная структура* хорошо работает в условиях развитой проектной деятельности. В условиях инновационной активизации вузов такая структура является более подходящей для технопарков, бизнес-инкубаторов, смешанных сетевых структур, региональных вузов с множеством подструктур со статусом обособленных структурных подразделений.

Структура оказывает влияние на проекты. В зависимости от доли проектной деятельности в организации структура содействует или препятствует проектной деятельности.



Проектные структуры



Проектами в разных ситуациях могут руководить заведующие кафедрами, руководители хозяйственных тем, менеджеры проектов из числа административно-управленческого персонала, директора проектов.

В качестве примера возникновения и развития новых структур вуза, связанных с реализацией его инновационной стратегии, обратимся к опыту Уральского госуниверситета (табл. 4).

Таблица 4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ УНИВЕРСИТЕТА

№ п/п	Наименование и состав организационных структур	Цели создания, задачи и функции организационных структур
1	Университетский стратегический альянс (ассоциация, консорциум) Университет. Организации – стратегические партнеры по инновационному образованию	Цель Осуществление официального взаимодействия университета с организациями, заинтересованными в деятельности по инновационному образованию и его развитию в связи с прямым или косвенным потреблением результатов. Задачи Выполнение взаимных обязательств, предусмотренных отношениями, закрепленными в Уставе / Положении и двухсторонних договорах университета с организациями-партнерами
2	Коллегия университетского стратегического альянса (ассоциации, консорциума) Ректор университета – Председатель Коллегии. Представители университета – ключевые фигуры процессов принятия стратегических решений и их продвижения (проректор по инновационному образованию, члены Ученого совета университета) Руководители организаций, входящих в	Цель Формирование согласованных позиций и принятие согласованных решений в процессе выполнения уставных задач и договорных обязательств участников Университетского стратегического альянса (ассоциации, консорциума) на основе «внутренней» экспертизы. Задачи/функции Выработка согласованных позиций относительно экономической и социальной роли (миссии) университета в регионе, в России и в международном сообществе. Текущее, среднесрочное и долгосрочное прогнозирование потребностей в результатах инновационной образовательной деятельности университета по конкретным направлениям.

Продолжение табл. 4

№ п/п	Наименование и состав организационных структур	Цели создания, задачи и функции организационных структур
	стратегический альянс, или их полномочные представители. Представители власти и влиятельных общественных организаций	Определение и координация потребностей в ресурсах (владельцами которых являются организации-партнеры), необходимых для достижения требуемых результатов деятельности университета по образовательным инновациям. Принятие согласованных решений по реализации конкретных инновационных образовательных программ, жизненному циклу программ, объемам подготовки специалистов
3	Проректор по инновационному образованию	Исполнительный директор программы
4	Координационный совет по образовательным инновациям Председатель – проректор по инновационному образованию. Постоянные члены Совета – проректоры, руководители ИОНЦ, руководители инновационных структурных подразделений университета, руководители Центров компетенции организаций-партнеров). Приглашаемые члены Совета (эксперты) – руководители и специалисты по конкретным проблемам реализации ИОП	Цель Принятие согласованных управленческих решений по вопросам обеспечения эффективной реализации инновационных образовательных программ (ИОП) по составу ИОНЦ, по приоритетам ресурсного обеспечения и т. п.
5	Инновационные образовательно-научные центры Директор Центра (руководитель проектной группы) – декан факультета, заведующий кафедрой или другой ключевой специалист университета из числа штатного ППС. Участники проектной группы – сотрудники университета и организаций-партнеров	Цель Временные творческие (проектные) группы являются основными структурными элементами университетского инновационного образовательного комплекса для реализации ИОП. Задачи Разработка содержания ИОП. Обеспечение междисциплинарного, межкафедрального, межфакультетского, партнерского взаимодействия при реализации ИОП. Внедрение в учебный процесс инновационных образовательных технологий
6	Отдел маркетинга инновационного образования Начальник отдела – специалист по стратегическому планированию. Специалисты по прогнозированию, маркетингу, рекламе, связям с общественностью, брендингу	Цель Определение прорывных направлений опережающей подготовки специалистов и обеспечение преимуществ на рынке соответствующих образовательных услуг. Задачи / функции Прогнозирование потребностей в подготовке специалистов по инновационным образовательным программам (ИОП) и жизненного цикла этих программ. Бизнес-планирование деятельности по реализации ИОП. Подготовка данных для принятия решений Коллегией стратегического университетского альянса /ассоциации /консорциума. Продвижение инновационных программ на рынке образовательных услуг. Мониторинг результатов инновационной образовательной деятельности
7	Отдел организации инновационного образования Структура отдела включает: – сектор разработки (общеевропейских технологий, стандартов и документации по реализации ИОП); – сектор внедрения и сопровождения (ИОП); – сектор ресурсного обеспечения (организационного, кадрового, материального)	Цель Обеспечение внедрения и образовательно-технологического сопровождения деятельности по реализации ИОП. Задачи / функции <i>Сектор разработки</i> – разработка типовых университетских (отраслевых) решений по реализации ИОП на основе соответствующего собственного, российского и зарубежного опыта; – разработка локальной нормативной базы для реализации ИОП, в том числе по взаимодействию партнеров; – внесение изменений в типовые решения, нормативную базу.

Окончание табл. 4

№ п/п	Наименование и состав организационных структур	Цели создания, задачи и функции организационных структур
	деятельности по инновационному образованию; – <i>сектор информационного обеспечения</i> (в т. ч. управления деятельностью по реализации ИОП)	<i>Сектор внедрения и сопровождения</i> – совместная с ИОНЦ адаптация (настройка) типовых решений для конкретных ИОП; – определение потребностей в кадровых и материальных ресурсах для реализации конкретных ИОП; – подготовка решений по формированию проектных ИОНЦ; – определение потребностей в обучении кадров; – определение потребностей в ресурсах и затратах; – мониторинг и консультирование проектных ИОНЦ. <i>Сектор ресурсного обеспечения</i> – решение организационных вопросов по внутреннему и внешнему партнерству ИОНЦ; – обучение кадров; – обеспечение своевременной «доставки» материальных и финансовых ресурсов для ИОНЦ. <i>Сектор информационного обеспечения</i> – разработка решений по информационному обеспечению реализации ИОП и управлению проектом ИОНЦ; – формирование и поддержка сетевых компьютерных ресурсов для деятельности ИОНЦ; – обеспечение формирования электронных образовательных ресурсов и организация доступа к ним; – поддержка применения ИТ в учебном процессе и электронного обучения в рамках реализации ИОП
8	Бизнес-инкубатор (академический) Участниками бизнес-инкубатора являются студенты, аспиранты, магистранты, преподаватели и научные сотрудники университета	Цель Обеспечение условий по открытию и поддержке фирм в области науки и научного обслуживания, созданных студентами, преподавателями и научными сотрудниками университета. Задачи – Организация инвестиционной системы, обеспечивающей создание и выживаемость фирм малого бизнеса в области науки и научного обслуживания; – Трансферт передовых технологий в производство малых и средних предприятий. – Оказание консультативной помощи начинающим фирмам по экономико-правовым и технологическим вопросам; – Создание банка научных идей и передовых технологий, а также системы обеспечения охраны интеллектуальной собственности в сфере наукоемких технологий. Функции – Организация рабочих мест для начинающих предпринимателей (компьютерная и офисная техника, доступ к каналам связи). – Заключение договоров с предприятиями на разработку и реализацию проектов. – Привлечение финансовых средств заказчиков для реализации проектов. – Обеспечение условий для сохранности интеллектуальной собственности разработчиков (в сфере науки и научного обслуживания). – Обучение начинающих предпринимателей конкретным знаниям и навыкам, необходимым для открытия, развития фирмы, внедрения в производство инновационных материалов и технологий (курсы, тренинги). – Привлечение стратегических партнеров для создания и развития бизнеса
9	Научно-исследовательские лаборатории (и другие научно-исследовательские подразделения университета)	Научно-образовательная база исследовательской деятельности в соответствии с образовательными программами
10	Центры коллективного пользования	Материальная база исследовательской деятельности в соответствии с образовательными программами
11	Центры компетенции партнеров	Организационные структуры участников ИОНЦ и ответственных за предоставление ресурсов в организациях-партнерах

7.3.3. Реструктуризация

Реструктуризация представляет собой процесс комплексного изменения методов функционирования организации. Выполняется путем изменения следующих компонентов:

- структуры и функций;
- человеческого фактора (развитие персонала);
- технологий и производственных процессов.

Традиционные методы изменений присущи всем без исключения образовательным учреждениям и осуществляются на регулярной основе.

Реструктуризация деятельности образовательного учреждения в контексте разработанной стратегии развития может быть связана с такими направлениями деятельности, как аутсорсинг и бюджетирование.

Аутсорсинг – это привлечение сторонних организаций для выполнения определенных задач или некоторых бизнес-процессов, не являющихся профильными для университета, но необходимых для полноценного его функционирования. Аутсорсинг дает вузу следующие преимущества:

- возможность менеджменту вуза сосредоточиться на решении основных задач университета, а не на обеспечении процессов обслуживания и сопровождения;
- возможность экономить на подборе, найме, обучении и мотивации специалистов, далеких от образовательной и научной деятельности;
- возможность оптимизации соотношения цена – качество за счет узкой специализации аутсорсинговой компании, наличия у нее специализированного оборудования и обученного персонала;
- как правило, приводит к снижению косвенных затрат и т. д.

Бюджетирование является одним из действенных инструментов управления затратами вуза. Экспертные оценки подразделяют эффекты от системы бюджетирования на две большие группы – управленческие и экономические. Управленческий эффект заключается в том, что наличие работающей системы бюджетирования позволяет экономить до трети времени высшего менеджмента, кроме того, удастся намного быстрее диагностировать проблемы организации. Система бюджетирования позволяет экономить свыше 25 % средств организации за счет сокращения издержек.

Основная цель бюджетирования в вузе состоит в повышении результативности работы. Оно помогает принимать правильные управленческие решения в условиях неопределенности и может быть эффективным управленческим инструментом. Формирование финансовой структуры университета связано с выделением центров финансовой ответственности (ЦФО) в целях децентрализации управления и рационализации потоков однородной информации. Модель управления по ЦФО обеспечивает планирование деятельности каждого подразделения во взаимосвязи с результатами деятельности организации в целом, позволяет оценивать эффективность деятельности структурных подразделений и их руководителей.

Основное преимущество внедрения системы бюджетирования заключается в переходе системы управления университетом в новое качественное состояние за счет повышения финансово-экономической обоснованности управленческих решений, усиления мотивации персонала, становления корпоративной культуры организации.

Организационная структура: действия

1. Положить в основу ведущие виды деятельности и ключевые работы в цепи создания стоимости с позиции реализации стратегии
2. Определить пути координации отдельных подразделений
3. Определить круг полномочий, необходимых для руководства каждой организационной единицей, для обеспечения баланса между централизацией и децентрализацией.
4. Менее важные виды деятельности – можно ли их отдать на аутсорсинг?

Университет по своей природе является системой слабосвязанных специализированных ячеек, имеющих высокую степень автономии и вынужденных до определенной степени явно или неявно развивать собственную стратегию и следовать ей. Такое восприятие организационной природы университета может привести к заключению, что простора для общеуниверситетской стратегии практически нет. Но если принять во внимание реалии нового мира, в котором университетам предстоит найти себя, то это не так. Общеуниверситетская стратегия возможна, хотя и устанавливает целый ряд предварительных условий.

1. Первое и самое главное: межуниверситетские сопоставления демонстрируют, что во всех университетах лучшие периоды сопровождаются вдохновляющим лидерством, часто связанным с именем сильной личности. Такое лидерство ограничивает себя только заданием направления и созданием приемлемого организационного климата. Ясная миссия информирует всех об институциональных намерениях. Создается такая деловая культура, которая с очевидностью способствует инновациям, инициативе, энтузиазму и преданности общему делу. В результате повсеместно в университете распространяются и повышаются общепризнанные стандарты.

2. Подходящие структуры, внимательное распределение ресурсов и система стимулирования должны поощрять так называемые «возникающие» стратегии, исходящие из основных, базовых подразделений.

3. Вуз, который строится вокруг специалистов, подвергается опасности, приходящей вместе с их седьмой. Специализации, как и люди, стареют, теряют свою актуальность. Университет должен заботиться о постоянном обновлении исследовательских групп, областей преподавания и научного поиска. Университет должен быть обеспокоен тем, что наука и образование ведутся подразделениями с минимальной академической критической массой.

Специализированные исследовательские институты вне университетов зачастую практически не дают возможностей для карьерного роста постоянных научных сотрудников, которые спокойно стареют все вместе. Преимущество университета в том, что каждый год приходит новое талантливое пополнение, открытое для новых парадигм. Поэтому система «горизонтальной» карьеры для научных работников и постоянно закрепленные за ними должности не всегда служат интересам вуза.

4. Кроме вдохновляющего руководства и осознанной политики, направленной на обновление, важным условием успеха современного университета является солидная и эффективная система самооценки. До сих пор большинство европейских университетов не справлялись с этой задачей. Основная задача национальной политики в области образования не в том, чтобы правительство страны проводило оценку университетов, а в том, чтобы обеспечить каждому университету возможность вводить систему самооценки по основным видам деятельности, таким как образование, наука и управление, и серьезно относиться к ней [23].

ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ В ПРАКТИКЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ

Знать, чтобы предвидеть; предвидеть, чтобы управлять

О. Конт

Существуют различные концепции и теории управления изменениями организации. В самом общем плане они подразделяются на радикальные и эволюционные.

Теории управления изменениями организации

1. Радикальные преобразования
2. Эволюционные концепции
 - Технологии постоянного улучшения
 - Жизнециклические теории
 - Популяционно-биологические теории
 - Циклические теории

7.4.1. Радикальные преобразования

Радикальные преобразования реализуются путем реинжиниринга. М. Хаммер и Дж. Чампи определили реинжиниринг как *«фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность»* [25].

Реинжиниринг как теория управления организационными изменениями имеет свои особенности:

- фундаментальные изменения вызывают изменения целей;
- радикальные методы ведут к прогрессу, усложнению, эволюции;
- существенные преобразования предполагают количественный рост за счет устранения внутренних противоречий;
- процессный подход повышает адаптивность организации.

7.4.2. Эволюционные преобразования

К *эволюционным* относят четыре вида теорий управления изменениями организации:

- технологии постоянного улучшения;
- жизнециклические теории;
- популяционно-биологические теории;
- циклические теории.

Можно заметить соответствие теорий компонентам феномена организационного развития. Технологии постоянного улучшения ориентированы на достижение целей; жизнециклические рассматривают эволюцию (усложнение и прогресс) организации; популяционно-биологические учитывают адаптивность организации; циклические опираются на преодоление противоречий упорядочения и дезорганизации.

1) Технологии постоянного улучшения

Технологии CPI (Continuous Process Improvement – Непрерывное улучшение процессов) и их японский аналог TQM (Total Quality Management – Всеобщий менеджмент качества) успешно применялись еще в середине XX века, но наибольшую эффективность проявили при подъеме промышленности в Японии после Второй мировой войны. Известна философия непрерывного совершенствования Масааки Имаи под названием «Kaizen», согласно которой любой аспект деятельности может быть улучшен, и сотрудники конкретного предприятия сами знают, какой именно. В настоящее время технологии CPI (TQM) воплотились в стандартах качества ISO 9000.

Некоторые авторы считают, что методы CPI представляют собой аналог (или даже подсистему) реинжиниринга бизнес-процессов, отличаясь масштабами изменений и скоростью внедрения. Общность подходов заключается в необходимости документирования процессов и использовании технологий проектирования бизнес-процессов. Принципиальное отличие кроется в том, что в процессе реинжиниринга разрабатывается некая идеальная модель, а технологии постоянных улучшений не предполагают идеальной модели, проектирование осуществляется от достигнутого состояния.

В случае реинжиниринга подразумевается существование некоторого стабильного состояния системы, что противоречит теориям развития. Во втором случае учитывается идея саморазвития организации, заключающаяся в необходимости постоянных улучшений.

2) Жизнециклические теории

Теории жизненного цикла отражают различные состояния и этапы функционирования объекта, начиная с момента возникновения до полного завершения деятельности.

3) Популяционно-биологические теории

Популяционно-биологические теории сравнивают организацию с живой системой, основной задачей которой является обеспечение жизнеспособности, выживания и адаптации при воздействии различных внешних и внутренних факторов. Для описания подобных систем используют гомеостатический подход, в основе которого – конкурирующие подсистемы и некое управляющее воздействие, поддерживающее динамическое постоянство системы. Адаптируясь к изменениям внешней среды, система самоорганизуется, что соответствует этапу стабилизации. В каждый следующий момент структура системы вынуждена изменяться через разрушение.

Большой вклад в становление эволюционной концепции внес бельгийский ученый, лауреат Нобелевской премии И. Пригожин и исследования его учеников, известные в настоящее время как «Брюссельская школа». Начав с законов термодинамики, И. Пригожин распространил свои идеи на социальные системы.

Основными достижениями эволюционной школы считаются адаптированные к социально-экономическим системам термины: наследование, изменчивость, усложнение, редукционизм, отбор.

Аналогий развития организации с некой природной системой известно достаточно много: сравнение процесса развития организации с процес-

сом образования лавины, размножением раковых клеток, распространением вирусных инфекций, делением обогащенного урана и др.

Многие авторы сравнивают организацию с человеком, усматривая в них общность генетической природы. Ф. Гуиар и Д. Келли [6] создали образ биокорпорации, состоящей из двенадцати «хромосом», определяющих адаптивность и жизнеспособность организации.

По мнению авторов, процесс преобразования представляет собой цикл из четырех компонентов: оживления, обновления, рефрейминга, реструктуризации. Модель биокорпорации тоже состоит из четырех компонентов, и здесь можно проследить некоторую аналогию. Этап *оживления* можно сравнить с целеполаганием. Этап *обновления* – с оценкой существующего потенциала, поскольку он базируется на трех подсистемах – разработке системы вознаграждения, организации индивидуального научения и развития организации. *Рефрейминг* с его тремя подсистемами – мобилизацией, выработкой перспективы и построением системы показателей – аналогичен построению желаемой модели. И наконец, *реструктуризация* как совокупность подсистем – построения экономической модели, упорядочения физической инфраструктуры и переориентирования архитектуры работ – может рассматриваться как внедрение изменений, перестройка финансовых и материальных потоков, бизнес-процессов.

Модель биокорпорации не противоречит концепции развития, предложенной К. Левином: размораживание, движение, замораживание.

4) Циклические теории

Эта разновидность популяционно-биологических теорий основывается на циклическом развитии системы, обусловленном чередованием этапов упорядочения и дезорганизации. В отличие от предыдущих концепций, рассматривают развитие абстрактной сложной нелинейной динамической системы на основе синергетики. *Синергетика* представляет собой эвристический метод исследования открытых самоорганизующихся систем, *подверженных кооперативному эффекту*, который сопровождается образованием пространственных, временных или функциональных структур; или, кратко, процессов самоорганизации систем различной природы с их понятиями неустойчивости, неравновесности, бифуркации, катастрофы, самоорганизации, диссипации, аттрактора и др. Здесь, в противовес биологическим, за основу берутся технические системы. Синергетика зачастую именуется нелинейной наукой или наукой о сложности (Complexity).

Основные понятия синергетики были сформулированы директором Штутгартского института теоретической физики и синергетики профессором Г. Хакеном [24]. Как отмечают исследователи, это не одна наука, а целая серия обширных, быстро эволюционирующих и расходящихся направлений с постоянно растущим множеством приложений. Направления являются взаимозависимыми, дополняют и развивают друг друга; в то же время каждое из них может изучаться автономно, давая реальный прикладной эффект. Процессы поддаются имитационному моделированию, что способствует развитию теории управления. Основная задача синергетики сводится к предсказанию поведения систем, не поддающихся точному описанию и моделированию – например, экономических, социальных, природных.



Можно классифицировать организационные изменения по их скорости – постепенность или взрыв, по конечному результату – трансформация или пересмотр. В зависимости от комбинации факторов можно получить следующие типы стратегических изменений:

- эволюция – постепенные трансформации;
- революция – резкая трансформация (взрыв);
- адаптация – постепенный пересмотр;
- реконструкция – резкий пересмотр.

МОДЕЛИ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Если бы дом можно было воздвигнуть с помощью крика,
осел ежедневно строил бы по два дома.

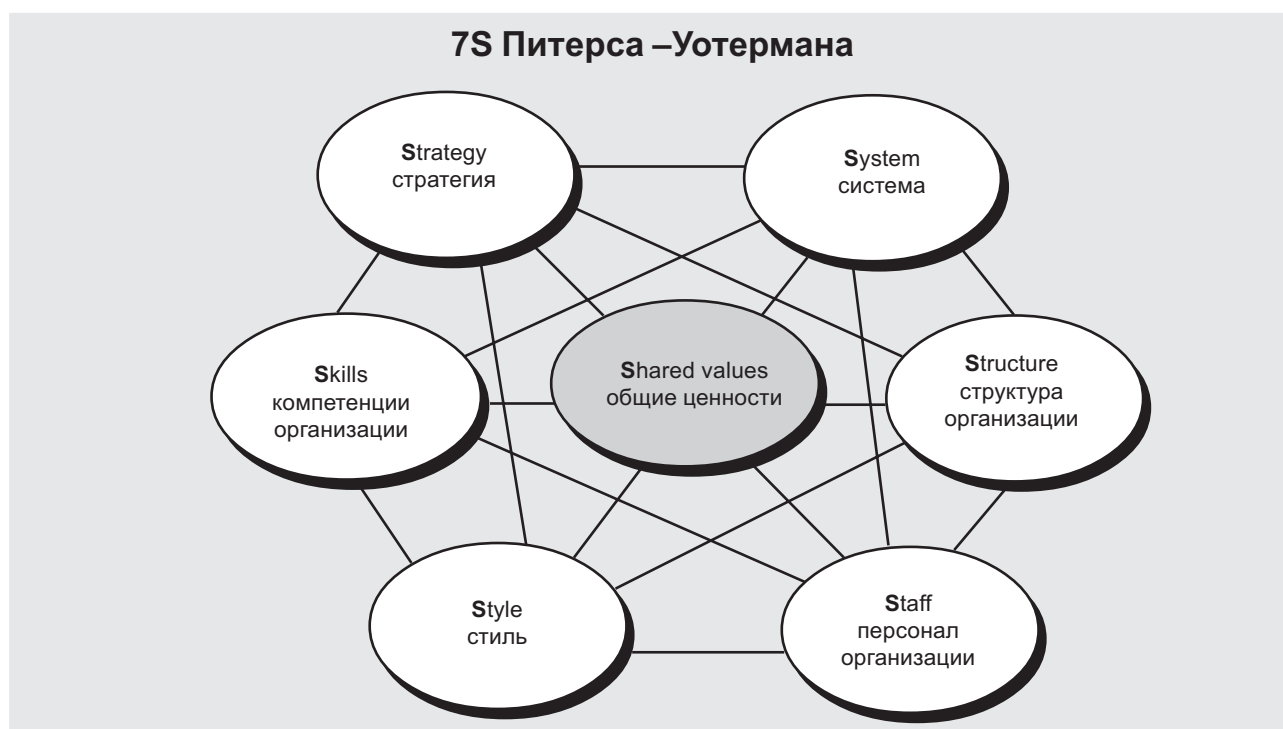
Ахыкара

Существуют различные подходы к построению модели изменений организации.

7.5.1. Модель 7S Питерса – Уотермана

- **Strategy** – стратегия;
- **System** – система управления организацией;
- **Skills** – компетенции персонала (знания, навыки, умения);
- **Structure** – организационная структура;
- **Style** – стиль управления;
- **Staff** – персонал;
- **Shared values** – общие ценности.

Модель содержит взаимосвязанные элементы, объединенные общими ценностями организации. Суть модели заключается в том, что любые изменения, проводимые в одной из функциональных областей, будут затрагивать все остальные элементы. Но в любом случае изменения вызовут актуализацию ценностей [33].



Несомненное достоинство модели – комплексность и системность. В модели объединены формальные характеристики – система, структура, персонал. И в то же время – плохо структурируемые факторы, такие как стиль управления, компетенции, стратегия, ценности.

Недостатком модели, на наш взгляд, является отсутствие учета причинно-следственных связей. Именно этот факт не дает возможности выстроить технологию изменений в каждом конкретном случае. Логично, что смена стратегии вызовет структурные изменения. Но верно ли обратное утверждение?

Еще одна модель предложена исследовательской группой фирмы Shell [33].

7.5.2. Модель VOCATE

- Values – ценности;
- Ownership – собственность;
- Customers – потребители;
- Actors – заинтересованные лица, участники;
- Transformation – преобразования;
- Environment – окружающая среда.

Здесь также присутствуют ценности. Отличительной особенностью данного подхода является учет факторов внешней среды – потребителей и окружения как такового. Можно предположить, что изменяющиеся факторы видятся не только внутри организации, но и вовне.

Недостаток модели заключается в том, что трудно найти общее основание для классификации факторов (собственно, нам так и не удалось это сделать). Кроме того, из модели непонятен алгоритм изменений [33].

7.5.3. Модель «шести ячеек» Вайсборда

Подход, предложенный Вайсбордом, содержит ссылку на внешнюю среду, которая рассматривается как инициатор изменений.

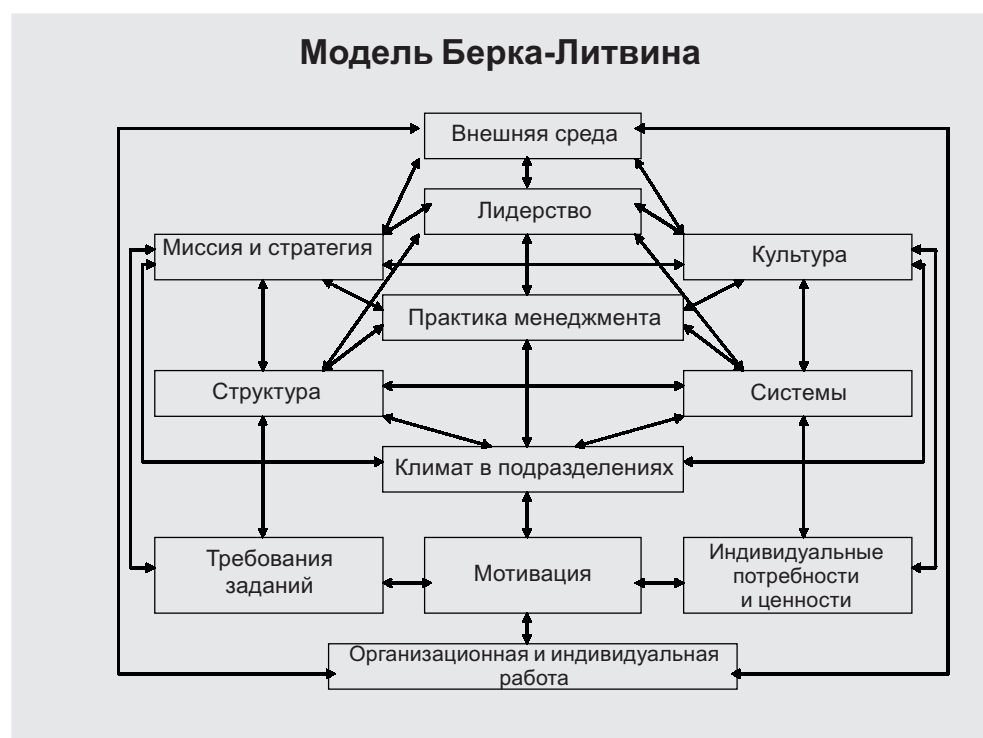


В модели присутствуют формальные и неформальные аспекты. К формальным следует отнести цели, структуры, вознаграждение (его материальную часть) и методы координации. К неформальным – нематериальные методы вознаграждения, лидерство и отношения.

Наличие кольцевых взаимосвязей, как и в вышеперечисленных моделях, не позволяет определить последовательность внутриорганизационных изменений, хотя их инициатором является внешняя среда [33].

7.5.4. Модель Берка-Литвина

Модель Берка-Литвина применима к большим и сложным организациям. Она также ориентируется на внешнюю среду, при этом уделяет внимание культурным факторам, лидерству, индивидуальным потребностям и ценностям, а также мотивации и климату в подразделениях. В то же время включаются «жесткие» факторы: миссия и стратегия, структура организации, системы, практика менеджмента, требования заданий.

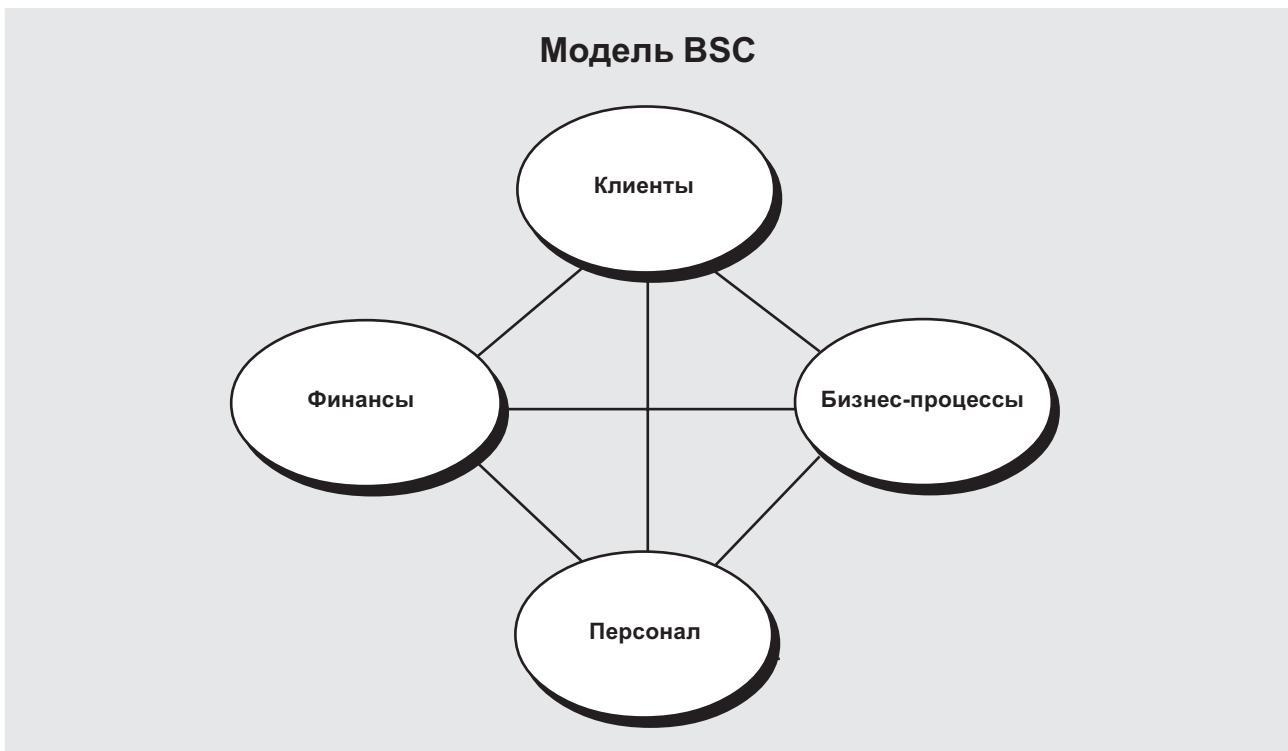


Модель устанавливает взаимосвязи между элементами, прослеживает взаимодействие внешней среды, организационной и индивидуальной работы.

Как и предыдущие модели, подход Берка-Литвина дает представление о сложных причинно-следственных связях между элементами внешней среды и компании, менеджментом и сотрудниками. Концепции присущ статичный взгляд на состояние организации. Из модели не ясны первопричины изменений, последовательность, масштабы [33].

7.5.5. Модель Balanced ScoreCard (BSC)

Сбалансированную систему показателей (а именно так переводится аббревиатура BSC) авторы-разработчики Д. Нортон и Р. Каплан [8] относят к инструментам реализации стратегии. Хотя структура предложенной ими модели также свидетельствует об областях, подлежащих изменениям. Согласно Д. Нортону и Р. Каплану, существует четыре взаимосвязанных фактора, определяющих цели компании. Это – клиенты, финансы, бизнес-процессы и персонал.



Сбалансированность модели обеспечивается комбинацией факторов:

- количественных (финансы – бизнес-процессы) и качественных (клиенты – персонал);
- формализованных и неформализованных;
- субъективных и объективных;
- прошлых (финансы – бизнес-процессы) и будущих (клиенты – персонал).

В данной модели использован причинно-следственный принцип построения, что дает возможность построить технологию изменений. С точки зрения системного анализа, не совсем ясен принцип выделения факторов. Авторы утверждают, что основание для классификации – сбалансированность.

Логика модели позволяет последовательно ответить на вопросы:

- 1) Какие финансы обеспечат процветание организации?
- 2) Каких клиентов нужно обслужить для получения желаемого финансирования?
- 3) Какие бизнес-процессы необходимы для удержания выбранных клиентов?
- 4) Какой персонал должен реализовывать требуемые бизнес-процессы?

Модель BSC служит инструментом реализации стратегии не только для рыночных структур, но и для вузов, например, для ВГУЭС [33].

7.5.6 Уровневая модель изменений

Можно сказать, что существует еще один принцип построения модели изменений – по уровням. Этот подход восходит к канонам системного анализа.

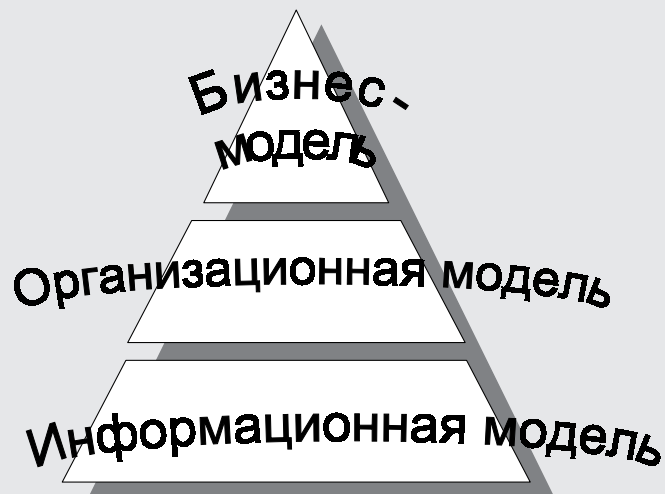
Выделим три модели, три *уровня* изменений организации.

1) Бизнес-модель (миссия, цели, стратегии: корпоративная, конкурентная, функциональные, организационная культура). Бизнес-модель необходима для устойчивого *развития*. В зависимости от миссии и целей выстраиваются стратегии, корректируется товарный портфель. Перечисленные факторы влияют на организационную модель, а она, в свою очередь, определяет информационную.

2) Организационная модель (бизнес-процессы, организационная структура, алгоритмы взаимодействия). Организационная модель предназначена для оптимизации деятельности, организационной структуры, алгоритмов взаимодействия между участниками. С *ростом* объемов увеличивается количество сотрудников, усиливается необходимость управлять бизнес-процессами, коммуникациями.

3) Информационная модель (документооборот, информационная система, база данных). Информационная модель поддерживает *жизнеспособность* предприятия. Она содержит показатели и коммуникации, без которых организация не может функционировать. Ей нужно вести учет операций, накапливать данные о собственных ресурсах, потоках денежных средств. На основе информации сдается бухгалтерская и налоговая отчетность.

Уровни организационных изменений



По аналогии с системой сбалансированных показателей, стоит перейти к причинно-следственным аспектам и соответствующим *вопросам*:

- Какая стратегия обеспечит долгосрочное функционирование? Какие цели? Какие клиенты? Какая организационная культура?
- Какие бизнес-процессы и организационная структура позволят удовлетворить выбранных клиентов? Сколько стоят бизнес-процессы? Какова себестоимость продукции?
- Какие показатели нужно контролировать в информационной системе и как автоматизировать деятельность, чтобы были довольны все виды клиентов – собственник, руководитель, персонал, потребитель?

Организация может быть структурирована по уровням изменений. Изменения распространяются сверху вниз и затрагивают низлежащие уровни.

Применительно к вузам, вопросы схожие:

- Какая стратегия обеспечит устойчивое развитие вуза, какие специальности и виды внебюджетной деятельности, какие абитуриенты?
- Какие бизнес-процессы и организационная структура удержат абитуриентов, какой профессорско-преподавательский, административно-управленческий и учебно-вспомогательный персонал смогут обеспечить конкурентоспособное качество?
- Какие информационные технологии и информационная система обеспечат единое информационное пространство, какие показатели подлежат мониторингу и контролю? [33].

7.6

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ВУЗА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Самая тяжелая работа – та, которую мы не решаемся начать. Она становится кошмаром.

Ш. Бодлер

Структурные преобразования сопровождаются культурными изменениями. По мнению Хофстеде, «культура организации – это коллективное программирование поведения лиц, имеющих отношение к деятельности компании» (цит. по [20]).

Организационная культура – это базовые допущения и верования, которые разделяются членами организации. Они действуют бессознательно и определяют восприятие организацией самой себя и окружающей среды через базовые поведенческие проявления, воспринимаемые как нечто само собой разумеющееся.

Наиболее известным является определение Э. Шайна: «Культура – это совокупность основных убеждений (сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней ин-

теграции), которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [26].

В условиях рыночной экономики успешность образовательных учреждений все больше зависит от способности точно диагностировать запрос на обучение и оперативно предлагать потребителям новые образовательные программы, соответствующие их интересам. Сегодня это утверждение является достаточно очевидным как управленческий постулат, но отнюдь не просто реализуется в практике функционирования образовательных учреждений. Проблема состоит не только в недостаточной структурной и организационной готовности учебных заведений к реализации принципа ориентации на заказчика в своей деятельности, но и в глубинном конфликте новой практики со сложившейся организационной культурой.

Исследования ряда специалистов в области организационной культуры вузов [1, 2, 3] показывают, что доминирующим является семейно-бюрократический сплав организационных отношений, характеризующийся сочетанием отношений как формализованных и структурированных (т.е. включающих подчинение людей формальным правилам), с отношениями, отождествляющими место работы с большой семьей. Руководители вуза мыслят патерналистски, придавая большое значение сплоченности и бесконфликтности коллектива.

Оба типа организационной культуры достаточно мирно уживаются друг с другом, так как в целом организационные отношения замкнуты на решении внутренних задач и проблем. В общем-то, именно эта черта внутриорганизационных отношений образовательных учреждений и сформировала их образ «башни из слоновой кости», достаточно далекой от проблем внешнего мира. Вместе с тем современные вызовы системе образования требуют более активного взаимодействия образовательных учреждений с внешней средой, а значит, и новой организационной культуры, характеризующейся динамичностью, предприимчивостью, ориентированностью на результат. Успех организации определяется опережением конкурентов и лидерством на рынке, способностью завоевывать клиентов.

Конфликты новых практик и сложившихся организационных отношений в образовательных учреждениях имеют целый ряд негативных последствий:

- непонимание сотрудниками организации идей и ценностей лидерской группы;
- низкий уровень коммуникаций между сотрудниками в организации;
- снижение управляемости;
- отсутствие механизмов адаптации новых сотрудников;
- отсутствие координации между структурными подразделениями;
- дифференциация корпоративной культуры по подразделениям, конфликты между подразделениями.

Организационная культура вуза должна «настраиваться» на стратегию, поддерживать ее. Это утверждение является бесспорным, но крайне трудно реализуемым. Задача модернизации организационной культуры вуза состоит из *ряда подзадач*:

- оценка существующей организационной культуры, диагностика ее сильных и слабых сторон, соответствия (несоответствия) ключевых ее элементов стратегическим намерениям вуза;
- проектирование оптимальной модели организационной культуры вуза, адекватной новой миссии и стратегическим целям образовательного учреждения;

- разработка и реализация системы мероприятий по модернизации и корректировке существующей организационной культуры вуза.

Процесс модернизации организационной культуры вуза будет характеризоваться:

- длительностью изменения и создания новой организационной культуры (5–10 лет);
- опорой и поддержкой позитивных элементов организационной культуры вуза, встраиваемых в новую культуру;
- постепенностью и планомерностью процессов модернизации организационной культуры.

Как отмечает Н. Яблонскене [29], существуют четыре механизма управления процессом формирования корпоративной культуры, доказавшие свою эффективность:

- *Механизм участия*: необходимо привлекать людей к решению важных для организации вопросов, опираться на их возможности.
- *Механизм символического управления*, который используется для поддержки того, что для организации важнее всего. Это должно быть продемонстрировано наглядными действиями, например, резким изменением внутриорганизационной политики.
- *Механизм взаимопонимания*: здесь речь идет о *постоянном* информировании людей о предпринимаемых шагах (так называемый «внутренний PR»), о том, чтобы объяснять участникам событий, что от них требуется и почему необходимы изменения, причем информировать и разъяснять необходимо *на каждом этапе* развития. Люди должны понимать воздействующие на них явления и события. Понимание усиливает гордость за успехи организации и взаимную ответственность. Здесь, правда, возникает вопрос, на который нет простого ответа, но который необходимо решать в каждом конкретном случае: как донести основные положения корпоративной культуры до сотрудников различного уровня, какую систему внутренней коммуникации задействовать для этой цели.
- *Система поощрений*, связанная с принадлежностью работника к организации. Здесь следует проявлять предельную осмотрительность, поскольку при несоответствии объявленных и фактически оцениваемых качеств неизбежны негативные явления.

Декларируемые ВГУЭС ценности (полезность обществу, инновационность, успешность, динамичность, открытость, высокий профессионализм, стремление к самосовершенствованию и творческому росту, ориентация на клиента) закреплены в целом ряде документов, включая кодекс корпоративного поведения, стандарты работы и т. д.

Еще на этапе приема новых сотрудников на работу предпочтение должно отдаваться тем, кто обладает нужными установками и чьи ценности совпадают с ценностями организации. В то же время нельзя не учитывать, что в любой организации есть носители негативных ценностей, транслирующие старое мышление, сопротивляющиеся происходящим переменам. В этой связи следует формировать кадровый резерв, продвигать на менеджерские позиции тех, кто разделяет декларируемые ценности и способен продвигать новые идеи в жизнь.

Приобщение к корпоративной культуре университета начинается с момента поступления на работу: Традицией стало посещение Музея истории ВГУЭС. Каждый сотрудник получает идентификационную карту и корпоративный электронный адрес.

Следующим важным шагом становится создание системы аттестации и мотивации, которая помогает поддерживать желательные ценности и образцы поведения. Если мы объявляем своим принципом ориентацию на клиента, то необходимо наладить механизм получения постоянной обратной связи относительно качества предоставляемого продукта [21].

Программа действий по модернизации организационной культуры для каждого образовательного учреждения будет носить индивидуальный характер, учитывающий как текущее состояние организационной культуры, так и новые стратегические цели и приоритеты вуза. Чаще всего приоритетными областями действий по совершенствованию организационной культуры в вузах являются:

- система мотивации сотрудников, профессорско-преподавательского состава и научных работников;
- система управления вузом, спроектированная в соответствии с ценностями и стратегическими приоритетами образовательного учреждения;
- менеджмент вуза как носитель новой организационной культуры, поддерживающий не на словах, а на деле ее ценности, символы и атрибуты;
- каналы распространения информации внутри вуза, обеспечивающие доступность и транслируемость новых организационных стандартов и ценностей.

Приложение 1

ГЛОССАРИЙ

«Культурная сеть» – отражение принимаемых как должное положений, или парадигма организации, а также предметное выражение организационной культуры.

Организационная культура – базовые допущения и верования, которые разделяются членами организации. Они действуют бессознательно и определяют восприятие организацией самой себя и окружающей среды через базовые поведенческие проявления, воспринимаемые как нечто само собой разумеющееся.

Принимаемые как должное положения – аспекты организационной жизни, отражающие коллективный опыт организации, которые работникам сложно идентифицировать и объяснить. Эти положения представляют собой «сердцевину» организационной культуры.

Поведение – каждодневные, обыденные способы осуществления организацией своей деятельности. Сюда относятся организационные структуры и контроль, символические формы поведения.

Революционная модель изменений (концепция реинжиниринга бизнеса М. Хаммера и Дж. Чампи) – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результат – резкое улучшение количественно измеряемых показателей. В соответствии с этой концепцией происходит глубинная реорганизация предприятия по всей цепочке создания стоимости. Новые решения сознательно

проводятся в жизнь жестким, директивным путем. Руководство при этом сосредоточено в руках немногих лиц.

Реинжиниринг бизнес-процессов – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

Реструктуризация деятельности – комплексное преобразование деятельности организации (предприятия, компании), состоящее в изменении структуры производства, активов, пассивов, а также системы управления с целью повышения устойчивости, доходности, конкурентоспособности, преодоления убыточности, угрозы банкротства.

Управление организационными изменениями – приведение организационной культуры и поведения людей в соответствие с изменениями в структуре, стратегии и системах организации.

Цель изменений – одновременное повышение производительности организации и качества труда.

Ценности – прописанные утверждения о миссии, целях и стратегии организации.

Эволюционная концепция (организационное развитие) – долгосрочный, детализированный, всеобъемлющий процесс изменения и совершенствования организации и работающих в ней людей. В первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов социотехнической системы, а затем и сама система (организация).

Приложение 2

ПРИНЦИПЫ КОТТЕРА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Трудности, свойственные переходу от формулирования стратегии к ее реализации, дали путевку в жизнь вспомогательной дисциплине – *управлению изменениями*. Ясное представление о главных положениях этой дисциплины дают правила Коттера.

Этот авторитетный автор предписывает восемь тщательно выверенных шагов для успешного осуществления процесса изменений. Каждый шаг требует времени, и ошибка на любом этапе процесса может иметь пагубные последствия.

Этап 1. Создавайте ощущение срочности

Изменения не происходят спонтанно, для них нужны обдуманые действия. Необходимо вывести коллектив из «зоны комфорта». Для выживания учреждения нет ничего более опасного, чем отправиться в неизведанное. Поэтому создавайте кризис и драму. Это особенно необходимо, поскольку обыденная жизнь педагогов не располагает к переменам: они больше сосредоточены на каждодневном эффекте своей работы в учебных аудиториях, чем на институциональных проблемах. Любое изменение, несомненно, потребует дополнительных усилий. Людей нужно убедить в необходимости совершать их.

Этап 2. Формируйте мощную руководящую коалицию

При децентрализованной структуре власти университетов полный консенсус практически невозможен, да к этому и не надо стремиться. Безусловно, активная поддержка руководителя вуза очень важна, но управление находящейся у власти коалиции должно опираться на реальных лидеров, стремящихся к изменениям, и избегать вмешательства тех, кто не является энтузиастом перемен, даже если это влиятельные сотрудники.

Существует яркое выражение «Остерегайся старых слонов». Одним своим присутствием «старые слоны» загромождают дорогу прогресса. По той же причине, чтобы изменения шли более эффективно, рекомендуется работать вне рамок обычной иерархии и административных протоколов.

Этап 3. Формируйте видение

Видение будущего очень помогает определить направление, в котором надо двигаться. Безусловно, видение должно полагаться на аналитическое мышление. Но, поскольку «земля будущего» не изведана, должно выручать воображение. Следует рассматривать подлежащие решению проблемы в более широком контексте, выходящем за границы того, что выполняемо именно в данный момент и с помощью имеющихся именно сейчас ресурсов.

Этап 4. Распространяйте свое видение

Когда видение перемен, видение будущего широко распространяется, когда информация об этом повторяется вновь и вновь, срабатывает сплачивающий новых сторонников эффект.

Этап 5. Устраняйте препятствия на пути видения

Стремительные прорывы на пути инноваций часто задерживаются одним-двумя руководителями во властной иерархии университета. В этих условиях особенно важно своевременное применение эффективных приемов управления человеческими ресурсами. В самом деле, плохо продуманная система поощрения и плохая политика продвижения могут сослужить плохую службу: стандартная уравнилительная шкала зарплаты, узкие должностные рамки, продвижение «не тех» людей, страх за свою должность в неизвестном будущем – все это факторы, не способствующие инновационному поведению.

Этап 6. Планируйте маленькие промежуточные победы

Маленькие победы играют роль вех на сложном пройденном пути. Они помогут избавиться от усталости и сохранить стимул для дальнейшего движения вперед.

Этап 7. Не провозглашайте победу слишком быстро

Изменения нужно понимать как постоянный, никогда не заканчивающийся процесс. К новым трудностям нужно подходить с новой силой, с нарастающей энергией. Кроме того, лучше не пробуждать старые очаги сопротивления процессу перемен.

Этап 8. Закрепляйте изменения в корпоративной культуре

Через демонстрацию достижений и побед на пути изменений создается инновационная организационная культура. Однако не следует забывать, что чаще всего лишь последующее поколение лидеров сумеет в достаточной мере освободиться от старых привычек и влиятельных групп, чтобы получить максимальную пользу от начатых реформ. В любом случае, реформы требуют времени.

Без сомнения, в университетах более, чем в каких-либо других организациях, нужно избегать жестких или резких изменений, насаждаемых сверху: иерархическая власть обычно слишком слаба для этого. В связи с этим наиболее приемлемым является адаптационный подход: работать гибко, шаг

- но-технических разработок в промышленно развитом регионе // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 5 (45). С. 55–61.
14. Кортюв С. В. Инновационный потенциал и инновационная активность вузов УрФО // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 1 (29). С. 61–69.
 15. Кочугаев П. Н., Массерова Н. Н., Сухарев Л. А., Томилин О. Б. Компетенции академического и административного персонала университета и инновационная деятельность // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 1 (47). С. 53–62.
 16. Краюшкина Г. А. Автономные учреждения: особенности, преимущества, риски // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 5 (51). С. 6–16.
 17. Краюшкина Г. А., Райчук Д. Ю. Реструктуризация высшей школы — веская причина заняться разработкой стратегии университета // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6 (33). С. 92–96.
 18. Майбуров И. А. Механизм согласования возможностей высшей школы с потребностями региона // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 5–6 (28). С. 38–47.
 19. Макаркин Н. П. Томилин О. Б., Фадеева И. М. Матричное управление в высшем учебном заведении // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 1 (30). С. 43–47.
 20. Максименко А. А. Организационная культура: системно-психологические описания. — Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2003. — С. 19.
 21. Мальцева Г. И., Горшкова О. В. Роль корпоративной культуры в формировании эффективного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 6. С. 20–28.
 22. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под ред. Е. А. Князева. — Казань: Унипресс, 2001. — 528 с.
 23. Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании / Под ред. Е. А. Князева // Материалы Первой междунар. конф., Москва, 3–4 декабря 2002 г. — Казань: ФизтехПресс, 2003. — 336 с.
 24. Хакен Г. Синергетика: иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах. М.: Мир, 1985. — 419 с.
 25. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 287 с.
 26. Шайн Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
 27. Шафранов-Куцев Г. Ф. Университет и регион: Монография. — Тюмень: Изд-во Тюменск. гос. ун-та, 1997. — 223 с.
 28. Шафранов-Куцев Г. Ф., Деревнина А. Ю. Качество образования в стратегии управления классическим университетом // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21). С. 28–34.
 29. Яблонскене Н. Л. Корпоративная культура современного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2 (42). С. 7–26.
 30. Eastman J., Lang, D. Mergers in Higher Education: Lessons from Theory and Experience. — Toronto: University of Toronto Press, 2001.
 31. Kotter J. P. Leading change: why transformations efforts fail // Harvard Business Review. 1995. March–April. P. 59–67.
 32. Сибирский федеральный университет [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://sfu-kras.ru/files/ris1.pdf>
 33. Стратегия: методы, модели и больше [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.12manage.com/i_s_ru.html

В соответствии с основными направлениями модернизации российского образования на период до 2010 года развитие профессионального образования рассматривается как приоритет в образовательной политике. Для реализации и осуществления на практике инновационных проектов необходимы новые стратегические подходы к организации управления образовательными учреждениями. Решение данной проблемы связано с выполнением ряда аналитических, проектных и внедренческих работ, направленных на поддержку процессов стратегического планирования в образовательных учреждениях и создание их стратегий, отвечающих современным задачам и перспективам экономического, научно-технического и социально-культурного развития страны, а также потребностям рынка труда и требованиям работодателей.

В процессе создания данных методических рекомендаций были решены следующие задачи:

- проведен анализ теории и практики стратегического управления в образовании в России и за рубежом;
- разработана содержательная основа учебно-методического комплекса курса повышения квалификации руководителей образовательных учреждений «Разработка стратегии образовательного учреждения»;
- собраны и обобщены лучшие российские и зарубежные практики в области стратегического управления вузами.

Методические рекомендации по разработке стратегий развития образовательных учреждений базируются на опыте консалтинговых семинаров, проведенных авторами работы в 15 вузах России в рамках различных проектов и программ.

Важной особенностью методических рекомендаций является то, что они в значительной мере построены на управленческих технологиях стратегического менеджмента, аккумулируя наиболее интересный опыт бизнеса. Вместе с тем авторы прекрасно осознают наличие значительной специфики в деятельности вузов и невозможность прямого, без адаптации использования для разработки стратегии многих бизнес-инструментов.

Ключевые моменты рекомендаций прошли апробацию при проведении консалтинговых семинаров «Разработка стратегии образовательного учреждения» для управленческих команд трех образовательных учреждений, что позволило скорректировать их с учетом обратной связи.

Наряду с данными методическими рекомендациями читатель при разработке стратегии развития своего образовательного учреждения может использовать следующие ресурсы:

- Рабочая тетрадь слушателя курса повышения квалификации руководителей образовательных учреждений «Разработка стратегии образовательного учреждения» (на прилагаемом диске);

за шагом, используя как руководство к действию не подробный план, а более широкое конечное видение.

Лидерам, которым суждено возглавить процесс изменений, Коттер дает ряд тактических индивидуальных поведенческих советов:

- определите для себя свои цели;
- определите тех, кто действительно имеет влияние;
- поймите их отношение к вашим целям;
- оцените расклад их и ваших сил;
- определите, когда и где воспользоваться этим.

В любом случае, это означает общение, умение слушать, тщательную подготовку, разрешение конфликтов и, когда необходимо, способность руководителя к символическому поведению [23].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агранович Б. Л., Похолков Ю. П., Чудинов В. Н., Чучалин А. И. Стратегический менеджмент в техническом университете // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21). С. 34–44.
2. Борисов И. И., Рисин И. Е., Трещевский Ю. И. Стратегия интеграции университета в точки роста региона // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 1 (24). С. 9–17.
3. Васильев В. Н., Воронин А. В. Стратегическое планирование развития регионального распределенного университетского комплекса // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21). С. 44–52.
4. Горностаева А. В., Казаков М. А., Федоров О. В. Региональные аспекты инновационного развития высшей школы // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 6 (46). С. 58–64.
5. Громыко Ю. В. Региональный университет как субъект стратегий развития: регионоформирование, научно-техническая, кадровая и инновационная политика, идентичность // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 2 (30). С. 43–50.
6. Гуияр Ф. Ж., Келли Д. Н. Преобразование организации. – М., 2000. – 376 с.
7. Деревнина А. Ю. Проектирование организационной структуры университета на основе модели жизнеспособной системы // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 1 (47). С. 28–35.
8. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.
9. Кельчевская Н. Р., Романова Л. А. Интеграция высшей школы и промышленности как основа формирования человеческого капитала // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 3 (31). С. 59–63.
10. Клюев А. К. Национальные университеты – новое слово в университетском строительстве // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 1 (41). С. 27–32.
11. Клюев А. К., Корунов С. М. Стратегии вузовского развития. // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 3 (26). С. 42–51.
12. Кортон В. С., Лехова Е. О., Соломатин А. М. Зарубежные университетские технопарки: аналитический обзор // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 3 (49). С. 63–71.
13. Кортон В. С., Романова С. А. Особенности трансфера университетских науч-

- Рабочая тетрадь преподавателя-консультанта курса повышения квалификации руководителей образовательных учреждений «Разработка стратегии образовательного учреждения» (на прилагаемом диске);
- дистанционный курс повышения квалификации руководителей образовательных учреждений «Разработка стратегии образовательного учреждения» (доступен в сети Интернет);
- база данных электронных информационных ресурсов по стратегическому управлению образовательными учреждениями;
- база данных экспертов по разработке стратегий развития образовательных учреждений;
- форум как инструмент оперативного общения и обсуждения проблем разработки стратегий;

Все эти материалы представляют собой новый информационно-аналитический, методический и образовательный ресурс в области стратегического управления образовательными учреждениями, особенностями которого являются:

- опора на анализ теории и практики стратегического управления образовательными учреждениями в России и за рубежом;
- интеграция исследовательских, образовательных и управленческих активностей при использовании учебно-методического комплекса;
- широта охвата информационных источников по стратегическому управлению образовательными учреждениями, повышение их доступности путем создания базы данных информационных ресурсов;
- доступность обучающих ресурсов учебно-методического комплекса широкому кругу потребителей – пользователей Интернет;
- направленность рекомендаций и всего учебно-методического комплекса на создание стратегий образовательных учреждений в процессе освоения руководителями технологий стратегического менеджмента.

Область практического применения настоящих рекомендаций:

- система планирования деятельности и развития образовательных учреждений на среднесрочный и долгосрочный периоды;
- организация управления образовательными учреждениями по принятию управленческих решений в области перспективного развития;
- подготовка и реализация проектов по реорганизации и реструктуризации образовательных учреждений;
- организация повышения квалификации управленческого персонала образовательных учреждений;
- разработка проектов для привлечения инвестиций, грантов, благотворительности.

Настоящие методические рекомендации могут быть полезны:

- при разработке и реализации планов стратегического развития, совершенствования структуры университетов или университетских комплексов в соответствии с тенденциями социально-экономического развития страны;
- при разработке методологии формирования организационной структуры образовательных учреждений;
- при разработке новых принципов взаимовыгодного партнерства образовательных учреждений с работодателями, федеральными и региональными органами исполнительной власти;
- при развитии системы управления деятельностью образовательных структур разных типов и уровней.