

**ОДОБРЕНА**

Решением Ученого совета ФГАОУ ВО  
«УрФУ имени первого Президента  
России Б.Н. Ельцина»  
(протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_)

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор УрФУ

\_\_\_\_\_ В.А. Кокшаров

# **ПОЛИТИКА**

## **организационного развития УрФУ**

**Версия 2.0**

Проректор по экономике и  
стратегическому развитию

\_\_\_\_\_ Д.Г.Сандлер

## Оглавление

<b>1. Назначение и область применения .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Нормативные ссылки .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Термины, определения и сокращения .....</b>	<b>3</b>
<b>4. Цели, задачи и точки фокусировки организационного развития .....</b>	<b>5</b>
4.1. Цели организационного развития .....	5
4.2. Задачи организационного развития .....	6
4.3. Точки фокусировки организационного развития .....	7
<b>5. Уровни управления Университетом .....</b>	<b>8</b>
<b>6. Принципы проектирования организационной структуры .....</b>	<b>14</b>
6.1. Использование оптимальных сочетаний организационных структур для каждого уровня управления .....	14
6.2. Использование в организационной структуре типов структурных единиц, определенных настоящей Политикой .....	17
6.3. Создание Коллегиальных органов .....	19
6.4. Применение нескольких видов подчинения .....	20
6.5. Ранжирование структурных подразделений .....	22
6.6. Упорядоченность и ограничение количества уровней иерархии .....	24
6.7. Соблюдение нормы управляемости .....	26
6.8. Соответствие штатного расписания организационной структуре .....	26
6.9. Соответствия полномочий ответственности .....	26
6.10. Минимизация специализации .....	26
6.11. Закрепление показателей эффективности и результативности .....	27
6.12. Оптимизация организационной структуры .....	27
<b>7. Документирование организационной структуры .....</b>	<b>27</b>
<b>8. Актуализация и внесение изменений .....</b>	<b>28</b>
<b>9. Ответственность .....</b>	<b>28</b>
<b>Приложение 1</b> Типовая организационная структура Институтов в составе УрФУ, созданных (или реорганизованных) с 01.01.2011 по 14.06.2016г.	
<b>Приложение 2</b> Типовая организационная модель Институтов, создаваемых (или реорганизуемых) с 15.06.2016г.	

## 1. Назначение и область применения

Настоящая Политика определяет стратегию организационного развития Университета, устанавливает основные требования к ее реализации и регламентирует следующие аспекты:

- цели и задачи организационного развития;
- подходы к построению системы управления Университетом;
- требования к уровням управления;
- принципы формирования организационной структуры (применяемые типы организационных структур, типы и критерии иерархии структурных подразделений, виды подчинения и др.);
- описание типовых организационных моделей.

После утверждения положения Политики организационного развития обязательны к применению всеми сотрудниками Университета.

## 2. Нормативные ссылки

Настоящая Политика разработана с учетом требований следующих нормативных документов:

- Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" N 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года (с изменениями 2015-2016 года);
- Устав ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» (новая редакция), утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ от 15 апреля 2016 №416;
- Программа развития ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» на 2011-2020 годы;
- Дорожная карта расширенной Программы развития ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина» на 2011 - 2020 годы;
- План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» на 2013-2020 годы;
- Регламент процесса «Стратегическое управление ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» от 02.08.2013г.;
- Образовательная политика в части реализации образовательных программ бакалавриата, специалитета и магистратуры от 10.12.2015г.;
- Политика в области качества, принята Ученым советом УрФУ 24.10.2011г.

## 3. Термины, определения и сокращения

Термины и сокращения, используемые в тексте документа, приведены и расшифрованы в

табл.1 и в табл. 2.

Таблица 1

Сокращения и обозначения

№	Сокращения	Полное наименование
1.	Минобрнауки	Министерство образования и науки Российской Федерации
2.	САЕ	Стратегическая академическая единица
3.	УрФУ, Университет	федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Таблица 2

Термины и определения

№	Термин	Определение
1.	Владелец процесса	сотрудник Университета, управляющий процессом и отвечающий за достижение целей процесса, т.е. за обеспечение воспроизводства процесса, за его эффективность и результат, которые достигаются с использованием выделенных ресурсов. Процесс осуществляется по заранее установленным правилам, за создание и совершенствование которых отвечает владелец процесса, он также несет ответственность за качество деятельности процесса, за использование вверенных ему ресурсов и за постановку задач, направленных на достижение целей процесса.
2.	Обособленное подразделение	подразделение Университета, наделенное необходимым уровнем полномочий и осуществляющее обязанности по уплате налогов и сборов по месту своего нахождения.
3.	Организационная структура	совокупность организационных единиц, расположенных в строгой соподчиненности (иерархии), в рамках которой распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность, устанавливаются взаимосвязи для выполнения определенного набора функций.
4.	Организационное развитие	определенный комплекс мер в области менеджмента направленных на преобразование деятельности, квалификаций, методов и приемов, используемых для достижения цели увеличения эффективности.
5.	Организационные единицы, Структурные единицы	элементы организационной структуры (подразделения, должности, коллегиальные органы), формирующие самостоятельный уровень иерархии.
6.	Политика	нормативный документ верхнего уровня, устанавливающий основные положения и требования к реализации стратегии Университета по рассматриваемому направлению деятельности и определяющий: <ul style="list-style-type: none"> <li>– целевое видение стратегии (генеральных целей);</li> <li>– базовые принципы и нормы реализации стратегии;</li> <li>– требования и критерии эффективности основных процессов в</li> </ul>

№	Термин	Определение
		рассматриваемой области деятельности; – общие требования к построению процедур, необходимых для реализации положений Политики.
7.	Проект	комплекс взаимосвязанных работ, направленных на создание уникального продукта (результата), осуществление которых обеспечивает достижение заданных целей проекта в рамках составленного расписания и выделенного бюджета, а также соблюдения прочих условий и ограничений.
8.	Процесс	совокупность взаимосвязанных видов деятельности, в результате которых входы (потребляемые ресурсы) преобразуются в выходы (ценности, значимые для потребителя).
9.	Территориальное подразделение	обособленное подразделение Университета, осуществляющее часть его функций на территории Российской Федерации и ближнего зарубежья. Территориальные подразделения входят в структуру Университета и не являются самостоятельными юридическими лицами.

## 4. Цели, задачи и точки фокусировки организационного развития

### 4.1. Цели организационного развития

Целью организационного развития Университета является создание оптимальной, сбалансированной и непротиворечивой системы управления Университетом, необходимой для:

- 1) достижения стратегических целей Университета:
  - формирования новой генерации специалистов, способных с использованием современных гуманитарных и социальных технологий, достижений в науке и технике создавать и развивать новые направления в период экономики новой реиндустриализации, формировать привлекательную социальную среду и новое качество жизни;
  - достижения мирового уровня качества научных исследований и технологических разработок, обеспечивающих модернизацию и реструктуризацию действующих производств, внедрение современных высокоэффективных технологий;
  - разворачивания активной научно-исследовательской деятельности и практических разработок в период экономики новой реиндустриализации в сфере инноваций и интеллектуальных услуг, реализации социальных и экспертно-аналитических проектов;
  - превращения УрФУ в ядро инновационной системы Уральского региона за счет создания инфраструктуры поддержки инновационной деятельности (технопарк, венчурный фонд, структуры обучения, консалтинга, экспертизы, сертификации) и создания малых наукоемких бизнесов.
- 2) систематизации и упорядочения деятельности для получения наибольшего результата от проведения масштабных преобразований;

- 3) сохранения академических традиций и свобод при формировании современной системы управления при оптимальном балансе ответственности и свобод;
- 4) создания благоприятных условий для научно-педагогической деятельности за счет гибкости подходов к формированию организационных структур с учетом особенностей подразделений в составе УрФУ.

**Под оптимальной** системой управления Университетом понимается:

- система управления, обеспечивающая стабильное достижение поставленных целей при соблюдении заданного уровня показателей деятельности Университета;
- система управления, создающая условия для максимального использования творческого потенциала сотрудников Университета, оптимизации численности за счет совершенствования процессов управления, организационной структуры, основных и обеспечивающих процессов Университета.

Достижение оптимальной системы управления может обеспечиваться за счет наиболее эффективного сочетания элементов управления (когда каждый элемент в полной мере выполняет свои функции и задачи), применение которых обеспечивает максимальную эффективность деятельности и результативное достижение стратегических целей.

**Под сбалансированной** системой управления Университетом понимается система управления, в которой находят отражение интересы подразделений Университета, участвующих в реализации процессов, требования учредителей Университета, потребителей образовательных услуг, партнеров и интересы общества в целом. При этом возникающие конфликты интересов разрешаются на основе консенсуса в соответствии с принятым в Университете Кодексом этики (вырабатывается общая точка зрения, удовлетворяющая требованиям всех сторон).

**Под непротиворечивой** системой управления Университетом понимается система управления, в которой обеспечивается соответствие процессов и организационной документации друг другу (как элементов системы управления) и стратегическим целям развития Университета. Система управления (в том числе организационная структура) должна являться самостоятельным конкурентным преимуществом Университета.

## 4.2. Задачи организационного развития

Для достижения целей организационного развития решаются следующие задачи:

- 1) внедрение механизмов непрерывного совершенствования всех видов деятельности Университета в соответствии с Политикой в области качества УрФУ;
- 2) построение модели деятельности Университета на основе процессного подхода к организации деятельности (построение системы бизнес-процессов с указанием их целей, взаимосвязей, владельцев и ответственных исполнителей);
- 3) определение необходимых уровней управления Университетом, разделение полномочий и ответственности между ними;

- 4) построение организационной структуры, оптимальным образом отвечающей стратегическим и тактическим целям Университета и обеспечивающей эффективную реализацию процессов;
- 5) разработка и поддержание в актуальном состоянии документации, описывающей модель деятельности Университета (структуру, цели, взаимосвязи процессов Университета) и контроль реализации процессов соответствующими организационными единицами Университета (ответственность подразделений и конкретных сотрудников за выполнение процессов, порядок взаимодействия сотрудников Университета);
- 6) разработка и реализация механизмов взаимодействия, оценки и контроля эффективности процессов и системы управления Университета (до уровня подразделений и отдельных сотрудников Университета);
- 7) формирование условий по эффективному использованию труда персонала и оптимизации численности за счет совершенствования процессов управления, основных и обеспечивающих процессов Университета.

#### **4.3. Точки фокусировки организационного развития**

Для реализации стратегии Университета и повышения уровня конкурентоспособности изменения в системе организационного развития УрФУ должны быть направлены на создание модели деятельности, обеспечивающей:

- сосредоточение талантов, инфраструктуры и иных ресурсов на решении глобальных научных, научно-технических и образовательных задачах;
- создание привлекательных условий для научно-педагогического состава Университета, стимулирующих поисковую и практико-ориентированную научно-исследовательскую инженерную деятельность;
- повышение мотивированности студентов к обучению за счет модернизации образовательных программ для реализации индивидуальных траекторий и использования проектных форм обучения;
- реализацию экономически эффективной системы подготовки бакалавров за счет стандартизации модулей и использования новых образовательных технологий;
- развитие открытости Университета, его ориентация на активное взаимодействие с внешними и внутренними заказчиками, профессиональными сообществами, научно-педагогическими работниками и обучаемыми;
- повышение международной привлекательности и репутации.

Для достижения обозначенных требований необходима трансформация организационного устройства Университета и выделение **Стратегических академических единиц**, обладающих высоким потенциалом к развитию, достижению амбициозных целей и позиционированию УрФУ в глобальном научно-образовательном пространстве. Такой высокий потенциал может быть обеспечен путем интеграции процессов, объединения схожих по целям и направлениям деятельности структур для достижения синергетического эффекта за счет сокращения

дублирующих функций, снижения внутренних барьеров, концентрации талантов, инфраструктуры и иных ресурсов.

**Стратегическая академическая единица**—статус, наделяющий большей ответственностью, полномочиями стратегического характера и приоритетом при распределении ресурсов Университета, расширяющий возможности развития структурного подразделения.

Статус присваивается структурной единице типа Институт (либо части Института), характеризующейся:

- эффективной системой управления, ориентированной на встраивание в международную повестку и решение практико-ориентированных образовательных и научно-технологических задач социально-экономического и научно-технического развития Российской Федерации, используя доступные ресурсы внутри и за пределами Университета;
- значительным вкладом в деятельность Университета, в том числе в показатели результативности;
- функционирующими механизмами, обеспечивающими связку образовательного процесса и научно-исследовательской деятельности через вовлечение студентов в научные исследования, проекты и другие мероприятия, носящие практико-ориентированный характер;
- высоким заделом и выдающимися показателями по таким группам ресурсов как научно-педагогические работники, талантливые студенты, уникальные образовательные программы и методы обучения, образовательные и научно-исследовательские проекты, совместные с ведущими образовательными и научно-исследовательскими центрами;
- наличием ресурсной базы и инфраструктуры, необходимой для реализации уникальных исследовательских проектов и/или доступа к соответствующей инфраструктуре за пределами Университета;
- сбалансированной организационно-финансовой моделью, основанной на принципах многоканального финансирования и доходности деятельности, привлечения необходимых ресурсов из непроектных источников деятельности;
- высоким уровнем международной конкурентоспособности научных компетенций для выхода на мировой уровень по актуальным научным направлениям.

## 5. Уровни управления Университетом

Для достижения целей организационного развития, которые предусматривают создание оптимальной системы управления, при построении организационной структуры Университета использован подход построения сложных территориально-распределенных организаций, основанный на успешной мировой практике компании McKinsey<sup>1</sup>. Применение данной

---

<sup>1</sup>Фут, Н. Роль корпоративного центра / Н. Фут, Д. Хенсли, М. Лэндсберг, Р. Моррисон // Вестник McKinsey, № 1(3), 2003.

методологии предполагает выделение в структуре организации головного подразделения<sup>2</sup> (в терминологии McKinsey) и дочерних подразделений, а также определения функций головного подразделений в трех возможных вариантах: «Стратегический оператор», «Стратегический контролер», «Стратегический архитектор» – в зависимости от степени контроля деятельности дочерних подразделений.

Применение данной методологии в УрФУ обусловлено масштабными преобразованиями Университета и укрупнением образовательных подразделений через формирование Институтов, а также выделением Центра управления (ректората), осуществляющего централизованное управление Университетом, Институтами и Территориальными подразделениями.

Таким образом в системе управления Университетом выделяются **два основных уровня управления** (рис. 1).

Первый уровень – **Уровень управления Университетом и обеспечения централизованных сервисов** включает:

- **Центр управления** – проректора, осуществляющие управление Университетом в целом и подчиненные им подразделения по соответствующим направлениям деятельности;
- **Центр сопровождения** – подразделения, оказывающие централизованную поддержку (централизованные сервисы) всем службам Университета, – это социальное, рекреационное, материально-техническое, ИТ-сопровождение, рекламная поддержка, обеспечение безопасности и юридическое сопровождение процессов (подразделения социального, хозяйственного и производственного назначения<sup>3</sup>).

Второй уровень – **Уровень основной деятельности** включает:

- **Институты**, которые непосредственно разрабатывают и реализуют образовательные программы, выполняют фундаментальные и прикладные научные исследования;
- **Территориальные подразделения** – Филиалы и Представительства;
- Иные подразделения, реализующие образовательную/научную/инновационную деятельность.

---

<sup>2</sup> Для Университета под головным подразделением понимается подсистема управляющих органов и централизованных служб.

<sup>3</sup> Например, Комбинат питания, Медико-санитарная часть, Спортивно-оздоровительный комплекс «Песчаное», Детский сад, Детский оздоровительный лагерь «Чайка», БО «Политехник», БО «Лесное», Музейно-выставочный комплекс, и пр.



Рисунок1.Уровни управления Университета

Предполагается, что модель системы управления не будет статичной, а будет развиваться, создавая на каждой стадии новые возможности для достижения целей более высокого уровня.

В перспективе с развитием системы управления предусматривается постепенный последовательный переход от одной из трех моделей системы управления, предполагающих различное распределение полномочий и ответственности между двумя уровнями управления, к другой – от модели «Стратегический оператор» к модели «Стратегический контролер», а в перспективе – к модели «Стратегический архитектор» (Постановление Ученого совета ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина» от 27.12.2010). При осуществлении перехода между моделями учитывается специфика различных форм деятельности подразделений Университета (в том числе Институты), а также степень зрелости процессов. В связи с этим допустимым является применение разных моделей для разных процессов деятельности.

### **Стратегический оператор**

На Уровне управления Университетом и обеспечения централизованных сервисов (табл. 3) осуществляются:

- стратегическое позиционирование вуза в целом, включая разработку и контроль исполнения стратегии Университета (в том числе определение направлений, целей, задач, этапов развития УрФУ, модели деятельности и соответствующего ей организационного устройства всего Университета);
- организация разработки, согласования и утверждения планов развития каждого Института;
- организация разработки, согласования и утверждения финансовой модели, финансовой политики, утверждение финансовых планов Институты и управление финансовыми потоками на уровне вуза в целом;
- разработка методологии общих для Институты видов деятельности;

- организация и предоставление системных сервисов<sup>4</sup>;
- контроль результатов деятельности и соблюдения Институтами установленных стандартов.

На Уровне основной деятельности осуществляются:

- разработка программ развития Института на основании стратегии Университета, утвержденных целей и направлений развития;
- финансовое планирование деятельности Института (бюджета Института);
- основные процессы: учебная и воспитательная работа, научная, инновационная деятельность, работы по дополнительному образованию.

Таблица 3

Ключевые полномочия Центра управления

Ключевые области	Полномочия Центра управления по модели стратегический оператор
<b>Система управления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяет модель деятельности Университета;</li> <li>• Разрабатывает допустимые модели, согласует и утверждает организационно-управленческие структуры всех подразделений;</li> <li>• Разрабатывает локально-нормативную базу, в том числе Институты;</li> <li>• Определяет порядок и координирует проведение всех организационных изменений.</li> </ul>
<b>Планирование</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяет порядок, контролирует и координирует разработку планов и бюджетов подразделений Университета;</li> <li>• Осуществляет планирование деятельности Университета в целом;</li> <li>• Определяет основные целевые установки для разработки планов подразделений и Институты в составе УрФУ.</li> </ul>
<b>Операционное управление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Координирует деятельность подразделений и Институты в составе Университета.</li> </ul>
<b>Управление инвестициями</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разрабатывает инвестиционные и модернизационные программы;</li> <li>• Принимает решение о запуске программ и руководит их реализацией.</li> </ul>
<b>Контроль деятельности Институты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализирует и контролирует исполнения установленных планов;</li> <li>• Контролирует соблюдение установленных правил</li> </ul>

<sup>4</sup> Например, информационная система, закупки и обеспечение, поддержание зданий и сооружений, бухгалтерский учет, управление человеческим капиталом, лицензирование и аккредитация и т.д.

финансово-хозяйственной деятельности.

**Управление персоналом**

- Определяет систему мотивации персонала и контролирует ее работу;
- Осуществляет кадровый учет.

**Сервисы**

- Обеспечивает предоставление централизованных сервисов.

**Стратегический контролер**

Предполагается, что точные параметры модели «Стратегический контролер» будут определены после проработки с учетом специфики деятельности Университета модели «Стратегический оператор». Переход на модель «Стратегический контролер» предполагает реализацию в системе управления следующих положений:

- предоставление больших по сравнению с моделью «Стратегический оператор» возможностей для Институтов и филиалов, в том числе существенное увеличение горизонтов планирования и контроля;
- делегирование полномочий по изменению организационной структуры и процессов основной деятельности в рамках типовых вариантов структуры и допустимых моделей процессов;
- предоставление директорам Институтов более широких полномочий:
  - по принятию инвестиционных и финансовых решений (увеличение лимитов сумм),
  - по упрощению процедуры формирования и распоряжения бюджетом Института;
- предоставление руководству Институтов больших возможностей по привлечению инвестиций и распоряжению привлеченными финансовыми потоками;
- делегирование полномочий по работе с кадровым составом (кроме ограничений, связанных с ППС): Центр управления будет определять кадровую политику и осуществлять централизованные кадровые сервисы;
- Центр управления предоставляет только те централизованные сервисы, которые востребованы Институтами или могут дать существенный синергетический эффект от централизации для всего Университета; Институты получают право приобретать сервисы на внешнем рынке.

В данной модели центр управления активно участвует в организации взаимодействия между Институтами, пытаясь максимально использовать эффект синергии.

Основные характеристики:

- увеличенные горизонты планирования и контроля Институтов;
- делегирование расширенных полномочий и возможностей по распоряжению финансами и инвестициями, управлению орг. структурой, работе с кадровым составом;
- Центр управления определяет функциональные политики, осуществляет контроль и предоставляет централизованные сервисы;

- Центр управления контролирует техническую/операционную обоснованность стратегий, разработанных Институтами, и распределяет ресурсы между ними;
- Центр управления использует первоклассные функциональные знания и навыки при проверке стратегий, разработанных Институтами, а также вмешивается в деятельность Институты в целях координации взаимодействия/реализации эффекта синергии.

### **Стратегический архитектор**

Предполагается, что точные параметры модели «Стратегический архитектор» будут определены на базе сформированной модели «Стратегический контролер». Модель «Стратегический архитектор» предполагает реализацию в системе управления следующих положений:

- Центр управления разрабатывает стратегическое видение Университета в целом, определяет направления развития, в рамках которых действуют Институты на основании собственных стратегий;
- Институтам предоставляется практически полная финансовая самостоятельность в рамках утвержденных бюджетов;
- Центр управления определяет кадровые решения только на уровне руководителей Институты и филиалов;
- Центр управления согласует открытие новых образовательных направлений и направлений предоставляемых услуг;
- оперативный контроль деятельности Институты не осуществляется, горизонт контроля составляет от полугода.

Для достижения целей организационного развития формируется модель деятельности Университета в виде совокупности взаимосвязанных процессов. Перечень процессов верхнего уровня определяется в реестре процессов СМК УрФУ.

Процессы регламентируются следующими нормативными документами:

- регламенты;
- документированные процедуры;
- положения о видах деятельности;
- информационные карты;
- методические инструкции.

Каждый из процессов верхнего уровня реализуется на двух уровнях управления: на Уровне управления Университетом и обеспечения централизованных сервисов и на Уровне основной деятельности. При этом на Уровне управления Университетом и обеспечения централизованных сервисов выполняется процесс управления по отношению к Институтам и Территориальным подразделениями реализация централизованных функций, а на Уровне основной деятельности – непосредственная реализация процесса (рис. 2).

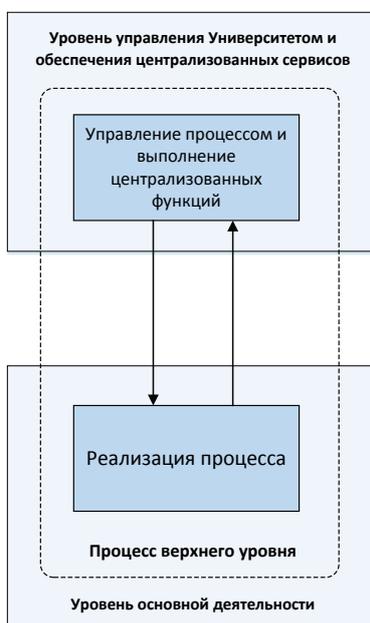


Рисунок 2. Реализация процессов на двух уровнях управления

## 6. Принципы проектирования организационной структуры

### 6.1. Использование оптимальных сочетаний организационных структур для каждого уровня управления

Для эффективного управления и возможности динамичного реагирования на изменения внешних и внутренних факторов и достижения качественных результатов деятельности при трансформации организационной структуры Университета используется **оптимальное сочетание организационных структур управления**:

- Для организационной структуры верхнего уровня (Университета в целом) – **дивизионная структура управления** (рис. 3).  
Основой проектирования структуры данного типа является выделение в составе Университета практически самостоятельных Дивизионов, представляющих собой отдельные структурные подразделения – Институты, Филиалы и Представительства. Дивизионам делегирован определенный набор полномочий, ресурсов и ответственности на основе процессов, закрепленных за Дивизионом, при этом осуществляется централизованное управление стратегией, общекорпоративными вопросами и централизованными функциями.

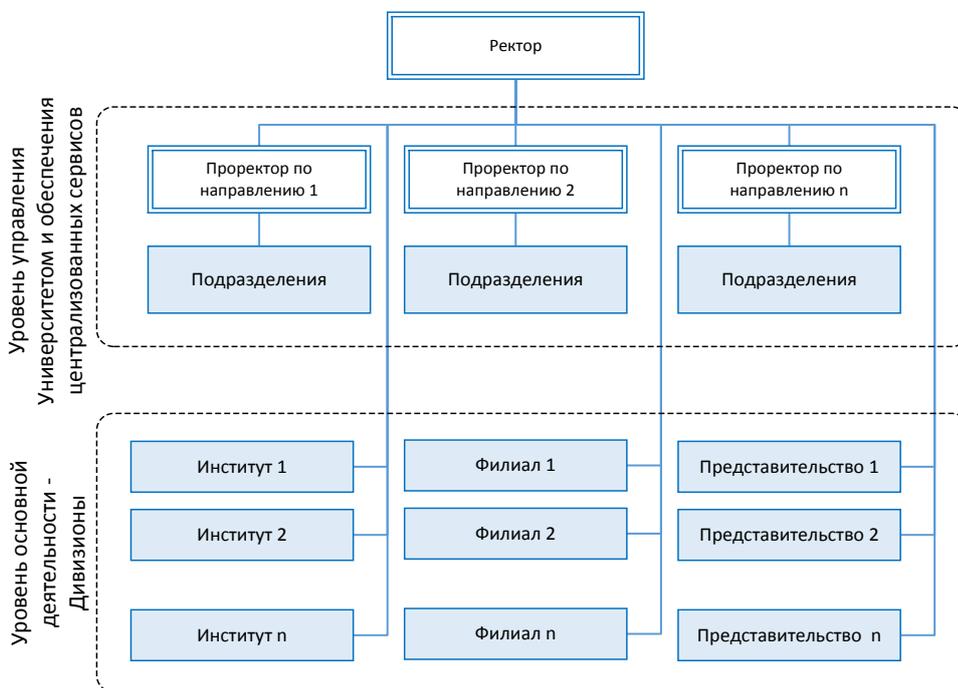


Рисунок 3. Дивизионная структура управления

- Для Уровня управления Университетом и обеспечения централизованных сервисов – **процессная структура управления** (рис. 4);  
Проектирование организационной структуры Центра управления и Центра сопровождения осуществляется на основе модели процессов. Для каждого процесса верхнего уровня закрепляется владелец – проректор по направлению. Иерархия подпроцессов определяет подчинение проректору – владельцу процесса верхнего уровня структурных единиц, выполняющих работы в рамках рассматриваемого процесса. При пересмотре модели процессов в организационную структуру вносятся соответствующие изменения.



Рисунок 4. Процессная структура управления

Для обеспечения высокой гибкости в распределении ресурсов, максимальной нацеленности на результат и комплексного подхода к достижению стратегических целей в Университете применяются принципы проектной деятельности. Реализация проектов не предполагает создание в структуре Университета дополнительных организационных единиц. Команда проекта формируется из сотрудников разных подразделений Университета (при необходимости – внешних подрядчиков) с подчинением в рамках решения конкретной комплексной задачи (разработки и реализации проекта) Руководителю проекта, но при этом сотрудники остаются в штатной структуре основных подразделений, из которых они привлекаются.

- Для Уровня основной деятельности – **матричная структура управления** (рис. 5).  
Каждый Дивизион имеет собственную организационную структуру, сформированную на основе матричной структуры управления. Данный тип структуры характеризуется наличием двойного подчинения: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю процесса, с другой – руководителю процесса (например, Руководителю образовательной программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. Такой подход обеспечивает фокусировку на развитие конкурентоспособных образовательных программ, уменьшение организационных барьеров между академическими коллективами, структурированными по предметным областям развитие проектной среды для научно-исследовательской деятельности.

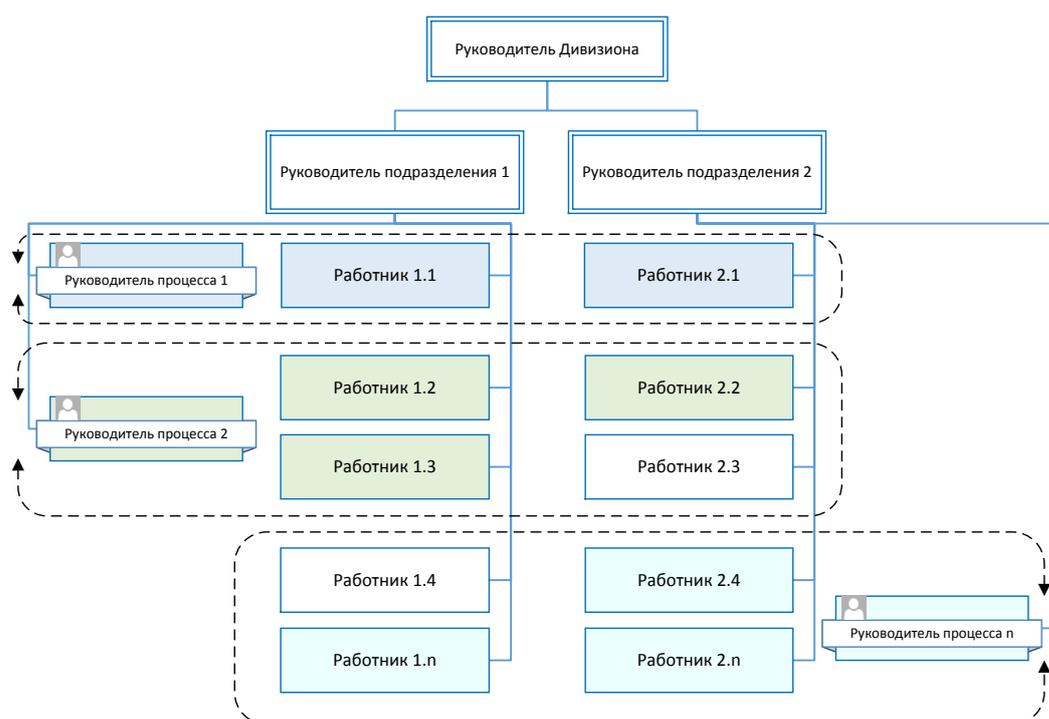


Рисунок 5. Матричная структура управления

## **6.2. Использование в организационной структуре типов структурных единиц, определенных настоящей Политикой**

При формировании организационной структуры используются следующие типы структурных единиц:

**Дирекция** – структурное подразделение, управляющее несколькими процессами верхнего уровня, характеризующееся высокой степенью управленческих воздействий на другие подразделения Университета и решением нетиповых задач.

**Управление** – структурное подразделение, управляющее процессом верхнего уровня.

**Центр** – структурное подразделение, в рамках которого проводятся работы, направленные на взаимодействие с внешними структурами и организациями с целью расширения сотрудничества Университета в различных областях. Центры объединяют вокруг себя внешние по отношению к Университету организации и нацелены на постоянное расширение круга взаимодействия.

**Выделяются специализированные виды центров:**

**Научно-образовательный центр (НОЦ)** – структурное подразделение, основная задача которого – ведение научно-исследовательской деятельности. НОЦ может объединять творческие коллективы нескольких подразделений внутри Института или нескольких Институтов для реализации совместных исследований и междисциплинарных образовательных программ. Является проектной структурой, создаваемой на ограниченный срок. В случае признания результатов проекта успешными возможен переход к реализации деятельности на постоянной основе с изменением типа подразделения на Кафедру.

**Инновационно-внедренческий центр (ИВЦ)** – структурное подразделение, основные цели которого – получение дохода от коммерциализации результатов научной деятельности, содействие формированию профессиональных компетенций обучающихся путем их вовлечения в деятельность ИВЦ, реализация инновационных проектов в соответствующей сфере.

**Центр коллективного пользования (ЦКП)** – структурное подразделение, которое решает задачу обеспечения возможности проведения исследований широкому кругу ученых и научных коллективов на современном и дорогостоящем оборудовании, создает возможность повышения эффективности его использования.

**Отдел** – структурное подразделение, создаваемое для планирования, реализации и сопровождения уникального направления деятельности.

**Научные подразделения** (Центр, Лаборатория, Обсерватория, Научно-исследовательская часть, Научно-исследовательский институт, Биостанция, Ботанический сад) – структурные

подразделения, выполняющие фундаментальные и прикладные научные исследования и опытно-конструкторские работы.

**Институт** – научно-образовательное и инновационное структурное подразделение Университета, реализующее образовательные программы высшего и послевузовского дополнительного профессионального образования по нескольким взаимосвязанным направлениям (специальностям), выполняющее фундаментальные и прикладные научные исследования, а также ведущее консалтинговую и инновационную деятельность в соответствующих областях науки.

**Школа** – научно-образовательное подразделение, в котором сосредоточены портфели образовательных программ определенного уровня образования (бакалавриата, магистратуры, специалитета, аспирантуры), ресурсы для их реализации и обеспечения, ведётся научная деятельность.

**Кафедра** – структурная единица, обеспечивающая реализацию образовательного и научного процесса в Школе профессионального и академического образования. За кафедрой закрепляются задачи по формированию новых и развитие существующих научных направлений, проведению исследований мирового уровня, реализации частей образовательных программ преимущественно уровня магистратуры и аспирантуры, а также модулей старших курсов специалитета.

**Департамент** – структурная единица, обеспечивающая реализацию образовательного и научного процессов в Школе бакалавриата. За департаментом закрепляются задачи, направленные на качественную и экономически эффективную реализацию частей образовательных программ преимущественно бакалавриата, а также модулей младших курсов специалитета. Департамент проявляет активное участие в научной деятельности Университета.

**Представительство** – обособленное структурное подразделение Университета, расположенное вне места его нахождения. Представительство представляет интересы УрФУ, осуществляет их защиту, но не ведет самостоятельно образовательную, научную, хозяйственную, социальную или иную деятельность.

**Филиал** – обособленное структурное подразделение Университета, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или их часть. Филиал может реализовывать собственные образовательные программы/траектории образовательных программ, либо выступать в качестве ресурсного центра для реализации образовательных программ головного университета.

В Университете могут создаваться уникальные подразделения социального и хозяйственного назначения, деятельность которых направлена на поддержание полноценного функционирования вуза и решение социальных задач. К таким подразделениям относятся: Комбинат питания, Медико-санитарная часть, Экспериментально-производственный комбинат, Объединенный студенческий городок, Спортивно-оздоровительный комплекс «Песчаное», Детский сад, Детский оздоровительный лагерь «Чайка», База Отдыха «Политехник», База Отдыха «Лесное», Музейно-выставочный комплекс.

На **Уровнеуправления Университетом и обеспечения централизованных сервисов допустимо применение следующих типов структурных единиц:** Дирекция, Управление, Центр, Отдел, Научные подразделения.

На **Уровне основной деятельности допустимо применение следующих типов структурных единиц:** Школа, Кафедра, Департамент, Отдел, Центр, Научные подразделения.

В организационной структуре Университета допускается создание **подразделения со статусом Проектная структура**. Под Проектной структурой понимается временное подразделение, создаваемое с целью выработки лучших практик. При этом обязательно соблюдение следующих положений:

- инициатива создания подразделения должна сопровождаться предоставлением плана организационного развития, бизнес-плана подразделения;
- проектные подразделения вводятся на ограниченный срок с возможностью продления проекта при получении положительных результатов;
- положительный опыт и разработанные в ходе проекта технологии проходят экспертизу и могут быть распространены как регулярная практика в работе Университета. В случае признания результатов проекта успешными возможно изменение статуса подразделения. Переход к реализации деятельности на постоянной основевозможен при выполнении подразделением следующих условий: наличие дальнейших планов развития, результативное выполнение показателей, внесение значимого вклада в достижение глобальных целей Университета.

### **6.3. Создание Коллегиальных органов**

С целью учёта интересов заинтересованных сторон и активного вовлечения сотрудников в процессы управления в Университетеформируются Коллегиальные органы. Коллегиальные органы наделяются соответствующими полномочиями, и включаются в организационную структуру Университета. Деятельность Коллегиальных органов регламентируется положениями, в которых определяются: цели и задачи функционирования, предмет деятельности, подходы по формированию состава, порядок организации и управления, полномочия и ответственность, статус решений, жизненный цикл, особенности работы.

С целью поддержки эффективной работы, высокой вовлеченности работников Университета в рассматриваемые вопросы и качественного выполнения основных обязанностей необходимо рационально определять количество Коллегиальных органов, в состав которых они включаются.

При формировании персонального состава Коллегиального органа на заданном уровне управления в его состав должны быть преимущественно включены представители рассматриваемого уровня управления.

Помимо руководящего состава участие в работе Коллегиальных органов должны принимать и рядовые работники, вовлечённые в реализацию основных и вспомогательных процессов.

Участие в Коллегиальных органах может входить в нормы времени работников для расчета объема выполняемых работ.

Повестка, материалы совещаний и принятые решения должны располагаться в открытом доступе с целью распространения информации о происходящих изменениях среди работников Университета.

Помимо обязательных Коллегиальных органов, создание которых предусмотрено федеральным законодательством в сфере высшего образования и настоящей Политикой, допускается создание на каждом уровне управления иных Коллегиальных органов. При этом:

- предмет деятельности и формат функционирования определяется инициатором создания Коллегиального органа с последующей разработкой положения об объединении;
- закрепляемые за Коллегиальным органом функции и полномочия должны учитывать требования и принципы, регламентированные в организационной документации по соответствующему направлению деятельности.

#### **6.4. Применение нескольких видов подчинения**

Для обеспечения высокой эффективности многоуровневой территориально распределенной структуры в системе управления Университетом применяются следующие виды подчинения:

##### **Академическое подчинение**

В соответствии со спецификой деятельности высшего учебного заведения, в силу установленных традициями и законодательством РФ принципов и ограничений функционирования высшего учебного заведения, а также академических прав и свобод в Университете возникает особый тип подчиненности – академическая подчиненность.

Академическая подчиненность представляет собой управленческое воздействие на деятельность Университета, Институтов, отдельных подразделений со стороны коллегиальных органов. В Университете подчиненность решениям коллегиальных органов является основной.

Основой деятельности коллегиальных органов управления являются нормативные документы (положения, уставы), определяющие полномочия данных органов по управлению направлениями деятельности и структурами Университета.

##### **Административное подчинение**

При административном подчинении руководитель:

- утверждает план и распределение бюджета подразделения;
- определяет приоритетность поставленных задач
- осуществляет контроль, анализ и выработку корректирующих и предупреждающих мероприятий по деятельности подразделения;
- мотивирует сотрудников;
- принимает решения о приеме или увольнении персонала.

По вопросам мотивации, приема и увольнения сотрудников, в случае наличия функционального подчинения, решения принимаются по согласованию с функциональным

руководителем сотрудника. Нормы влияния на принимаемое решение (веса) устанавливаются нормативным документом, регламентирующим политику в области мотивации персонала.

В случае если сотрудники, административно подчиненные руководителю, находятся вне зоны его непосредственного контроля их деятельности, текущий контроль соблюдения правил трудового распорядка осуществляет руководитель, которому сотрудники подчинены оперативно.

#### **Функциональное подчинение**

При функциональном подчинении руководитель разрабатывает стандарты (процедуры, методики, инструкции и т. д.), которые определяют, как должна выполняться та или иная деятельность, и контролирует их исполнение. Функциональный руководитель на регулярной основе контролирует соблюдение стандартов, проводит анализ результатов их применения, актуализацию и улучшение. Функциональный руководитель может рекомендовать административному руководителю меры по мотивации или демотивации его сотрудников по результатам контроля исполнения процедур, методик, инструкций. Функциональное подчинение фиксируется в следующих нормативных документах, определяющих полномочия в рамках направления, а также ответственность функционально подчиненных подразделений: документированная процедура, методическая инструкция, положение о подразделении, должностная инструкция.

Функциональное подчинение подразумевает обязанность сотрудника следовать установленным стандартам работы, разработанным функциональным руководителем.

#### **Оперативное подчинение**

При оперативном подчинении руководитель осуществляет текущий контроль соблюдения сотрудниками правил трудового распорядка и установленных правил организации деятельности. Оперативный руководитель по результатам работы может рекомендовать конкретные решения по мотивации или демотивации сотрудников, но окончательное решение принимает руководитель, которому персонал подчинен административно. Оперативное подчинение применяется в случае территориального удаления подразделения или сотрудника от функционального руководителя.

#### **Подчинение в рамках проектного управления**

В рамках реализации проектов допускается двойное (матричное) подчинение. При таком типе подчиненности сотрудники подчиняются, с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой, руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями в рамках проекта и несет ответственность за сроки, качество и использование ресурсов. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений – отделов, служб). Подчинение и порядок

взаимодействия сотрудников в рамках проектов описывается соответствующими регламентами проектной деятельности.

## 6.5. Ранжирование структурных подразделений

Для построения оптимальной иерархической структуры (соподчиненности подразделений) применяется принцип ранжирования организационных единиц. Ранг определяет иерархическую соподчиненность подразделений в организационной структуре, что позволяет корректно формировать уровни иерархии. При определении ранга структурного подразделения необходимо учитывать ряд критериев (Табл. 4)

Таблица 4

Критерии определения ранга структурного подразделения

Фактор	Характеристики
Численность персонала	Общее количество сотрудников структурного подразделения, включая административно подчиненные структуры (при этом численность подразделений, подчиненных только оперативно).
Масштаб управляемости персоналом	<p>Характеризуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• степенью стандартизации деятельности подчиненных (наличие жестких установленных регламентов выполнения операций, автоматизации или возможность автоматизации операций);</li> <li>• сложностью и схожестью работ, выполняемых подчиненными;</li> <li>• территориальной удаленностью работ;</li> <li>• уровнем развития и мотивированностью подчиненных;</li> <li>• уровнем профессионализма руководителя;</li> <li>• уровнем потребности в личных контактах руководителя с подчиненными;</li> <li>• степенью взаимодействия между подчиненными;</li> <li>• степенью развития коммуникаций в организации.</li> </ul>
Степень управленческих воздействий на другие подразделения Университета	<p>Характеризуется масштабностью оказываемых управленческих воздействий на другие структурные подразделения УрФУ в целом как результат функционирования структурного подразделения. Выделяется три степени управленческих воздействий:</p> <p><b>первая степень</b> – характеризуется методологическим воздействием на все внутренние структурные подразделения Университета в целом (например, регламентирующая деятельность, разработка общих политик, стратегий и т. п.);</p> <p><b>вторая степень</b> – характеризуется воздействием на определенную часть структурных подразделений Университета (например, регламент определенного процесса, затрагивающего</p>

Фактор	Характеристики
	только часть подразделений);  <i>третья степень</i> – уровень, при котором прямое воздействие отсутствует.
План развития	Характеризуется ожидаемым ростом, как численности подразделения, так и его структуры в недалеком будущем, исходя из планов развития подразделения.
Внешние политические мотивы	Характеризуются необходимостью в кадровых перестановках и повышении статуса работников подразделения для работы с внешними контрагентами/партнерами.
Требования законодательства РФ	Характеризуются прямыми или косвенными указаниями в нормативной документации на уровень иерархии структурного подразделения.

Требования законодательства РФ, Минобрнауки, а также внешние политические мотивы могут иметь значимый вес в определении ранга подразделения.

Ранги подразделений распределяются в порядке понижения от наиболее высокого (Ранг 1) к более низкому рангу (Ранг 5).

Для Уровня управления Университетом и обеспечения централизованных сервисов определяются следующие ранги структурных подразделений:

Таблица 5

Ранги структурных подразделений Уровня управления Университетом и обеспечения централизованных сервисов

Ранг	Подразделения
1	Дирекция
2	Академия, Библиотека, Детский сад, Детский оздоровительный лагерь «Чайка», Комбинат, Медико-санитарная часть, Музейно-выставочный комплекс, Научно-исследовательская часть, Объединенный студенческий городок, Управление
3	Центр
4	База отдыха, Бухгалтерия, Бюро, Здравпункт, Издательство, Корпоративные СМИ, Лаборатория, Отдел, Отделение, Редакция, Служба, Студгородок, Телевидение
5	Группа, Секция, Участок

Для Уровня основной деятельности определяются следующие ранги структурных подразделений:

Таблица 6

Ранги структурных подразделений Уровня основной деятельности

Ранг	Подразделения
1	Школа бакалавриата, Школа профессионального и академического образования
2	Кафедра, Департамент, Отдел, Научные подразделения

Изменение типа структурного подразделения с повышением ранга должно быть обусловлено увеличением функционала и планами развития, увеличивающемся объемом полномочий и ответственности.

Изменение типа структурного подразделения с понижением ранга применяется при:

- его малочисленности;
- наличии подчинённых подразделений, состоящих полностью из незаполненных вакансий;
- уменьшении функционала, объема полномочий и ответственности.

## 6.6. Упорядоченность и ограничение количества уровней иерархии

Не допускается увеличение количества уровней иерархии, определенных настоящей Политикой для каждого уровня управления. При формировании или изменении организационной структуры необходимо стремиться к минимизации количества уровней иерархии.

Ряд должностей выделяются как элемент организационной структуры в связи с выполнением важной стратегической роли в процессе управления и реализации основных процессов и отражаются на самостоятельном уровне иерархии. К ним относятся:

- на Уровне управления Университетом и обеспечения централизованных сервисов: проректор, заместитель проректора.
- на Уровне основной деятельности: директор, заместитель директора и руководитель образовательной программы.

Для Уровня управления Университетом и обеспечения централизованных сервисов допустимо 4 уровня иерархии (примеры представлены на рис. 6). В перспективе предполагается их сокращение до 3-х уровней.

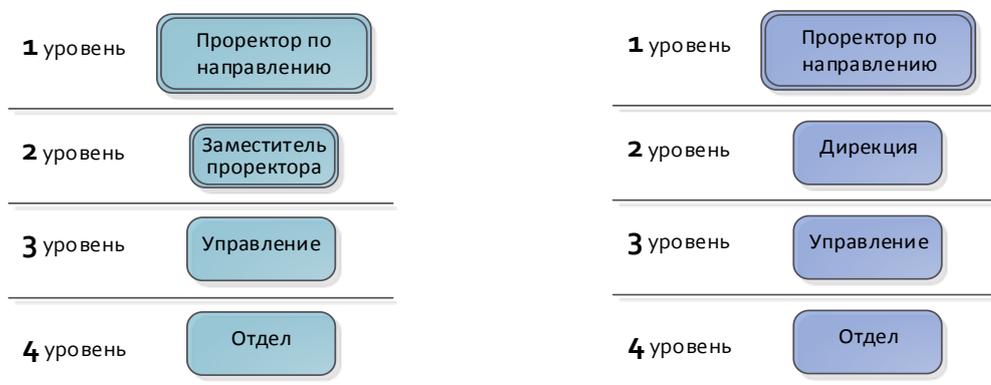


Рисунок6. Пример соблюдения 4-х уровней иерархии для подразделений Уровня управления Университетом и обеспечения централизованных сервисов

Для **Уровня основной деятельности допустимо 3 уровня иерархии** (пример представлен на рис.7)

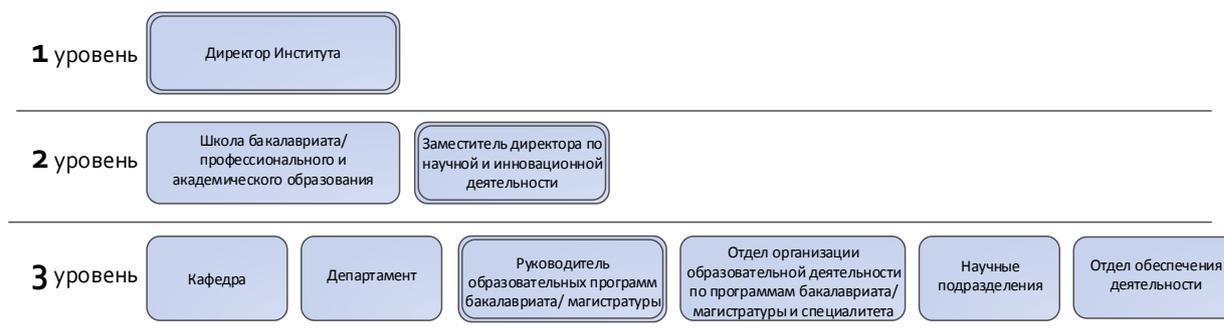


Рисунок7. Пример соблюдения 3-х уровней иерархии для структуры Уровня основной деятельности

При построении иерархии организационных единиц необходимо учитывать следующие требования:

1. На каждом последующем уровне иерархии располагается подразделение с рангом строго меньшим ранга подразделения текущего уровня иерархии, либо должность из числа выделяемых. Иными словами, подразделение входит в структуру только подразделения с более высоким рангом. Подразделения одного ранга не могут включаться в структуру друг друга.
2. С целью соблюдения допустимого количества уровней иерархии возможны комбинации с использованием не всей последовательности рангов: то есть при включении в состав вышестоящего подразделения, подразделения меньших рангов могут быть пропущены (Пример представлен на рис.8).



Рисунок8. Пример построения иерархииорганизационных единиц

## 6.7. Соблюдение нормы управляемости

Для обеспечения оптимального соотношения руководящих и исполнительских должностей, а также эффективного использования управленческого потенциала руководителей, количество подразделений/сотрудников, выполняющих задачи по разным видам деятельности, в подчинении у руководителя должно соответствовать усредненной норме управляемости – не более  $7+/-2$  и стремиться к минимизации количества подчиненных. Для руководящих должностей, имеющих в подчинении подразделения/сотрудников с устоявшимися типовыми (стандартизованными) функциями, норма управляемости не регламентируется.

## 6.8. Соответствие штатного расписания организационной структуре

Штатное расписание формируется в соответствии с утвержденной организационной структурой и организационной документацией Университета. Не допускается внесение в штатное расписание изменений, противоречащих утвержденной организационной структуре и организационной документации Университета.

## 6.9. Соответствия полномочий ответственности

Проектирование организационной структуры осуществляется исходя из принципа, что ответственность за те или иные действия не может превышать предполагаемую объемом делегированных полномочий, но и не должна быть меньше нее. Детальные полномочия, соответствующие уровню должности, закрепляются в организационной документации Университета (должностных инструкциях).

## 6.10. Минимизация специализации

В целях оптимальной организации труда специализация подразделения вводится в случаях, когда операционная нагрузка по направлению предполагаемой специализации подразделения составляет не менее 85 %. В остальных случаях необходимо руководствоваться принципом уменьшения специализации сотрудников в пользу унификации и взаимозаменяемости.

Специализация подразделений в научной, образовательной и инновационной деятельности задается программами развития и нормативно-методической документацией.

## **6.11. Закрепление показателей эффективности и результативности**

Для каждого функционирующего и вновь создаваемого в структуре подразделения должны быть установлены показатели эффективности и результативности, позволяющие в форме качественных и количественных параметров оценить степень достижения цели и поставленных задач, возложенных на структурные подразделения. Ответственность за определение и выполнение показателей, а также за наличие соответствующей документации, закрепляющей плановые значения показателей, возлагается на руководителя подразделения (владельца процесса/подпроцесса). На основании показателей производится оценка деятельности структурного подразделения.

## **6.12. Оптимизация организационной структуры**

Предпосылками для прекращения деятельности/реструктуризации подразделений являются:

- потеря актуальности и востребованности закреплённых за подразделением видов деятельности;
- систематическое невыполнение показателей эффективности и результативности деятельности;
- утрата кадрового потенциала (преобладание в подразделении вакантных ставок более 2-х кварталов);
- наличие целесообразности достижения синергетического эффекта через объединение схожими по видам деятельности подразделениями;
- целесообразность перевода деятельности на аутсорсинг;
- отсутствие деятельности по любым причинам.

## **7. Документирование организационной структуры**

Документирование организационной структуры Университета закрепляется в следующих документах:

- Приказ ректора, определяющий номенклатуру и иерархию подразделений Университета;
- Паспорт организационной структуры – документ, определяющий организационную структуру управления университетом и включающий количественные характеристики по организационному устройству;
- Положение о подразделении – документ, устанавливающий цели и результаты деятельности, функционал (исходя из процесса), организационную и штатную структура подразделения, а также взаимодействие с другими подразделениями;
- Должностная инструкция – документ, определяющий должностные обязанности сотрудника, требования к сотруднику, набор показателей оценки результатов деятельности, а также потоки взаимодействия с другими сотрудниками;
- Положение об объединении – документ, определяющий область деятельности, полномочия, структуру, состав, организацию и порядок работы коллегиальных органов.

Структурные подразделения, реализующие учебный процесс (и/или участвующие в учебном процессе) должны выполнять требования и руководствоваться нормативными документами, регламентирующими образовательную деятельность

С целью обеспечения открытости и доступности информации по организационному устройству Университета для сотрудников сформирована открытая информационная среда, где размещаются организационные документы и регулярно актуализируется иерархическая структура Университета.

## **8. Актуализация и внесение изменений**

Актуализация и внесение изменений в настоящий документ осуществляется в следующем порядке:

- При переиздании новая версия Политики организационного развития утверждается ректором с обязательным коллегиальным рассмотрением.
- Изменения в Политику ОР вносятся в соответствии с требованиями ДП «Управление документацией».
- Новая версия документа и все изменения (дополнения) к нему вводятся в действие приказом ректора.

## **9. Ответственность**

Ответственным за актуализацию и введение в действие настоящего документа является Управление стратегического развития и маркетинга.