

# **РЕФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СОЗДАВАЕМЫХ ФЕДЕРАЛЬНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ**

Материал разработан в рамках проекта «Организационное, методическое и аналитическое сопровождение формирования сети федеральных университетов»

НОУ УЦ «Сетевая Академия ЛАНИТ»

Москва, 2008 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНЫМ УНИВЕРСИТЕТОМ.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ .....</b>	<b>8</b>
2.1 Общие кадровые проблемы, встающие перед создаваемым федеральным университетом.....	8
2.2 Вопросы формирования кадровой политики федерального университета.....	9
2.2.1 Мотивационные аспекты .....	9
2.2.2 Оценка персонала и повышение квалификации .....	11
2.2.3 Организационные аспекты планирования и внедрения кадровой политики .....	13
<b>3. ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРАКТИК ПРОЦЕССОВ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ ДЛЯ ФЕДЕРАЛЬНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ, ОБРАЗОВАННЫХ ПУТЕМ СЛИЯНИЯ.....</b>	<b>15</b>
3.1 Общие проблемы, возникающие при слиянии нескольких образовательных учреждений .....	15
3.2 Предпосылки укрупнения образовательных учреждений в РФ и опыт слияния в академической среде .....	16
3.3 Основные подходы к слиянию в бизнесе – анализ с позиции применимости к академической среде	17
3.4 Основные критерии успешности слияния в бизнесе – анализ с позиции применимости к академической среде.....	20
3.4.1 Различия в корпоративных культурах .....	23
3.4.2 Длительность процесса интеграции.....	25
3.4.3 Значение краткосрочных эффектов .....	26
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПРИМЕР РАЗГРАНИЧЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ ВПО В ФОРМЕ АВТОНОМНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.....</b>	<b>28</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>37</b>

# 1. Организационные вопросы управления федеральным университетом

Проект закона о федеральных университетах «предусматривает отличие структуры управления федеральным университетом от образовательных учреждений высшего профессионального образования других видов, а также степенью академических свобод и ответственности перед обществом, высшими органами государственной власти и управления.

К особенностям управления федеральными университетами относится назначение ректора Правительством Российской Федерации на срок до 5 лет, обязательное формирование попечительских советов и должности президента федерального университета» [7].

Согласно закону о высшем и послевузовском образовании, «общее руководство государственным или муниципальным высшим учебным заведением осуществляет выборный представительный орган – ученый совет» [2]. А в свете перехода федеральных университетов в форме автономных учреждений в состав структуры управления должен быть включен также наблюдательный совет [3].

Изменения в сложившейся структуре управления вузом требуют тщательного разграничения полномочий, желательно зафиксированного федеральными нормативными актами или внутренними документами самого вуза (например, Уставом). Следует также учитывать, что изменения структуры управления происходит в большинстве случаев одновременно с объединением нескольких вузов со своими управляющими органами в единый федеральный университет.

При определении полномочий каждого совета необходимо опираться не только на существующую практику и задачи, которые стоят перед новым университетом, но и на действующее законодательство. Рассмотрим содержание основных законодательных актов, регламентирующих деятельность перечисленных управляющих органов федерального университета.

## **Ученый совет**

Закон «О высшем и послевузовском образовании» [2] содержит только самые общие требования к структуре и полномочиям ученого совета, перекладывая ответственность за детальное описание принципов деятельности данного органа управления на плечи самого вуза. «Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении)» [4] незначительно расширяет описание деятельности ученого совета учреждения ВПО, но также не содержит детализации его полномочий.

### **Наблюдательный совет**

Статьи 10-12 Федерального закона «Об автономных учреждениях» [3] содержат достаточно подробное описание структуры, компетенций и порядка проведения заседаний наблюдательного совета автономного учреждения.

### **Попечительский совет**

В Федеральных законах «Об образовании» [5] и «О высшем и послевузовском образовании» [2] попечительский совет упоминается, как один из возможных органов управления образовательным учреждением. Однако ни там, ни в проекте закона о федеральных университетах [1] нет описания структуры и полномочий данного совета.

Отсутствие в федеральных законодательных актах жесткой регламентации полномочий различных видов советов (за исключением наблюдательного) предоставляет университету определенную свободу в создании собственной структуры управления, но в свете описанной выше проблемы приводит к необходимости согласования в рамках Устава образовательного учреждения полномочий всех советов.

Рассматривая примеры уже созданных Сибирского и Южного федеральных университетов, можно увидеть, как по-разному эти вузы подошли к регламентации деятельности разных видов советов. В частности, для попечительского совета СФУ значительная часть полномочий зафиксирована в Уставе и дополнена «Положением о попечительском совете СФУ». В Уставе ЮФУ попечительский совет упомянут только как один из органов управления, а вся детализация целей, задач, структуры, полномочий и порядка деятельности прописана в соответствующем положении<sup>1</sup>.

При анализе и согласовании структуры системы управления вузом, а также функций и компетенций различных органов управления стоит иметь в виду еще ряд аспектов деятельности федеральных университетов:

1. В федеральном университете, как и в любом другом учреждении ВПО, функции непосредственного управления выполняется ректором. Однако проектом закона о федеральных университетах вводится еще и обязательная позиция президента, причем без детализации полномочий.
2. Для федерального университета особенно важной является функция стратегического управления вузом.
3. Для федерального университета важным является наличие в структуре управления представителей региональных администраций и бизнес-структур,

---

<sup>1</sup> На момент написания данного раздела пакета «Положение о попечительском совете ЮФУ» было опубликовано на сайте только в виде проекта.

что обеспечит явное участие указанных сторон в развитии федерального университета и выполнении поставленных перед ним стратегических целей.

Полномочия **ректора** федерального университета регламентируются так же, как и обычного учреждения ВПО, т.е. Уставом университета. Отличие заключается только в порядке назначения: «Ректор федерального университета назначается Правительством Российской Федерации на срок до 5 лет» [1]. Данное исключение сделано только для федеральных университетов, поскольку статья 35 закона «Об образовании» [5] в действующей редакции однозначно постулирует: «В гражданских образовательных учреждениях высшего профессионального образования назначение ректоров не допускается»<sup>2</sup>.

Что касается должности **президента** федерального университета, то здесь также все полномочия определяются самим университетом и фиксируются в Уставе образовательного учреждения.

Если обратиться к опыту уже созданных федеральных университетов (учитывая при этом, что на данный момент требование обязательного наличия позиции президента университета еще не действует), можно увидеть, что в Устав ЮФУ уже внесены изменения, касающиеся порядка избрания и полномочий президента университета. Анализ последних свидетельствует о восприятии данной должности в большей степени как представительской, нежели как управляющей. В Уставе СФУ позиции президента на данный момент не предусмотрено.

Таким образом, видно, что задача формирования списка задач по управлению федеральным университетом и разделение полномочий в рамках измененной структуры управления требует комплексного подхода с учетом изменений в законодательстве и стратегии развития вуза. Особые цели, которые стоят перед федеральным университетом, требуют и особых методов управления в целом. В случае создания федерального университета путем объединения нескольких вузов сложность решаемых задач многократно увеличивается. В частности, возникает проблема оптимизации управленческого персонала, решение которой целесообразно проводить одновременно с формированием новой структуры управления вузом и разграничения полномочий.

Развитие федерального университета в соответствии с программой требует тщательного стратегического планирования, в том числе разработки и выполнения планов достижения целевых показателей. Кроме рутинных процедур контроля и учета

---

<sup>2</sup> Проект закона о федеральных университетах дополняет статью 35 словами «если иное не установлено Федеральным законом от 22 августа 1996 года N 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»». Более подробно законодательные аспекты управления федеральным университетом рассмотрены в соответствующем разделе пакета.

выполнения программы, федеральный университет при этом должен обладать специалистами в области стратегического управления, которые могут охватить всю картину в целом и разработать реальные планы по достижению стратегических целей вуза. Поэтому особое значение следует придавать квалификации управленческого персонала федерального университета, которая может и должна повышаться за счет либо привлечения опытных управленцев из бизнеса, либо планомерным обучением существующих сотрудников современным методам управления.

Стратегическое планирование является неотъемлемой частью системы управления и в силу его сложности и комплексности может контролироваться одним из советов, а осуществляться отдельным органом, ответственным за планирование и реализацию стратегии/программы развития. Например, в программе создания ФТУ (ныне НИТУ) МИСиС предусматривается создание «группы стратегического развития» для «определения перспективных направлений развития и разработки стратегии развития университета. Создаваемая группа станет инструментом определения направлений развития экономики, технологий и, как следствие, новых направлений и областей знаний».

[14]

В компетенцию соответствующего органа управления могут быть включены не только задачи формирования и контроля исполнения программы развития, но и корректировка программы на основе результатов мониторинга и с учетом изменения политической обстановки в РФ и регионе. Только таким образом можно обеспечить гибкость программы и ее соответствие не только единожды поставленным перед федеральным университетом стратегическим целям, но и объективным реалиям, в которых ведет свою деятельность вуз новой формации.

Недостаточное внимание, уделенное данной задаче, может привести к плохой проработанности или невыполнению программы развития, ее несоответствию целям и задачам, которые ставит перед федеральными университетами правительство РФ, и, как следствие, сокращению дальнейшего бюджетного финансирования<sup>3</sup>.

Поскольку одной из глобальных целей создания федеральных университетов является тесное взаимодействие с регионом и бизнесом, то задачи стратегического развития федерального университета должны решаться в тесном контакте с региональными администрациями и бизнес-структурами. Кроме вхождения представителей данных организаций в управляющие органы вуза, необходимо при этом предусмотреть также регламент заседаний данного органа с частотой, которая обеспечила бы необходимую оперативность решения задач.

---

<sup>3</sup> Более подробно вопросы стратегического управления рассмотрены в соответствующем разделе пакета.

В данный момент системы управления существующими федеральными университетами еще только проходят стадию формирования. После перехода в статус автономных учреждений и выхода закона о федеральных университетах данные структуры будут изменены. Однако ряд проблем и рисков можно выявить уже сейчас на стадии планирования изменений. Одним из инструментов для более взвешенного подхода к предстоящим изменениям является обмен опытом и тесное сотрудничество при решении данной задачи.

В качестве примера разграничения полномочий различных органов управления в Приложении 1 приведен опыт МИСиС по решению данной задачи в свете предстоящего перехода в статус Национального исследовательского технологического университета в форме автономного учреждения.

## **2. Вопросы формирования кадровой политики**

### **2.1 Общие кадровые проблемы, встающие перед создаваемым федеральным университетом**

Вопросы формирования кадровой политики в части стимулирования научно-инновационной деятельности подробно рассмотрены в материалах, посвященных реформированию организационных структур, отвечающих за научно-инновационную деятельность вуза. Поэтому в рамках данного документа мы остановимся на общих кадровых проблемах, связанных с созданием федерального университета, и на вопросах кадровой политики в отношении профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого персонала.

Кадровая политика в любой организации в период изменений приобретает огромное значение. Это связано и с изменениями в организационной структуре, которые влекут за собой изменение штатного расписания, и с общей атмосферой в коллективе. Страх потерять свое место часто провоцирует лучших специалистов на поиск работы задолго до того, как будет понятен их статус в новой оргструктуре.

При создании федерального университета, особенно путем объединения нескольких вузов, такие страхи имеют под собой вполне реальную почву. От нового вуза требуется соответствие качественно новым требованиям, и это проецируется и на требования к квалификации персонала. А при объединении нескольких вузов остро встает проблема оптимизации ресурсов и исключения дублирования функций как в части административно-хозяйственной деятельности, так и в части одинаковых кафедр, на которых ранее читались дисциплины по схожим программам.

Реорганизация в любой форме влечет за собой пересмотр штатного расписания, должностных обязанностей и требований к квалификации. При этом зачастую возникают новые подразделения, сотрудники которых начинают выполнять ранее несвойственные им функции. Например, служба охраны может быть преобразована в управление по режиму и безопасности жизнедеятельности, в функции которого начнут входить ранее не выполняющиеся задачи: видеонаблюдение, пожарная безопасность и др. При этом новое подразделение будет оснащено современными техническими средствами, которые требуют определенной квалификации сотрудников. Персонал, ранее выполнявший исключительно охранные функции, может быть не готов к решению новых задач с использованием современного оборудования.



## **2.2 Вопросы формирования кадровой политики федерального университета**

Решение подобных задач требует комплексного подхода к проектированию новой организационной структуры и мощной информационной поддержки внутри коллектива. Логичность, обоснованность и прозрачность новой кадровой политики, донесенной до каждого сотрудника, может не только снять напряжение в коллективе, но и послужить стимулом к его сплочению для решения задачи построения качественно нового университета.

Современные методы и подходы к формированию и внедрению кадровых реформ, широко используемые в бизнес-среде, не всегда применимы к среде академической в силу ее специфичности. Так, после развала системы образования в 80-90-х гг. прошлого века, большинство оставшихся в вузах сотрудников отличаются демократическим духом, не воспринимающим жесткие рамки бизнеса. Именно на этом базисе функционирует большинство научных и педагогических школ вузов, которые являются основой образовательной и научной деятельности для создаваемого федерального университета. Кроме того, массовое увольнение сотрудников, часто применяемое в бизнесе при оптимизации ресурсов, в академической среде невозможно по политическим причинам.

Однако особый менталитет профессорско-преподавательского и научного персонала вузов все же требует корректив, которые диктуются новыми условиями и новыми требованиями к федеральному университету в целом. На старом базисе невозможно построение вуза, отвечающего высоким стратегическим целям, использующего современные образовательные технологии и интенсивно развивающего научно-инновационную деятельность.

### **2.2.1 Мотивационные аспекты**

Как уже упоминалось выше, одним из инструментов для смягчения проводимых кадровых реформ является мощный внутренний пиар всех происходящих процессов. Цели и задачи создания нового университета должны быть донесены до каждого сотрудника, что обеспечит основу для понимания последующих за этим изменений.

Внутренний пиар может включать в себя как выступления руководства федеральным университетом перед коллективом на общих собраниях, так и использование других средств и методов. Например, использование корпоративных СМИ (газет, телевидения, сайта и т.д.), формирование общественных групп с привлечением широкого круга сотрудников для решения конкретных практических задач, проведение семинаров и круглых столов и т.д.

Кроме этого, целесообразно использовать разнообразные методы сплочения коллектива и командообразования – от коллективных мероприятий, до организации групп по интересам. Эти же мероприятия можно использовать и с целью постепенного изменения менталитета сотрудников в сторону позитивного принятия и поддержки проводимых изменений.

Среди средств мотивации и активного вовлечения персонала в процессы реформирования можно отметить построение прозрачной схемы оплаты труда и планомерное повышение квалификации сотрудников в соответствии с новыми требованиями к должностям.

В условиях перехода на новую систему оплаты труда вопросы финансовой мотивации становятся как нельзя более актуальными для всех вузов и, в частности, для федеральных университетов в форме автономных учреждений. Как и любые изменения, особенно касающиеся заработной платы сотрудников, само это нововведение может вызвать волну негатива. Тем не менее разумный подход и полная открытость как новых требований к квалификациям, так и принципов формирования постоянной и стимулирующей составляющих зарплаты может превратить новую систему оплаты труда в инструмент поддержки проводимых реформ. Среди целей и задач, преследуемых грамотно разработанной методикой формирования и внедрения новой системы оплаты труда в вузе:

- оптимизация расходов на оплату труда сотрудников вуза;
- обеспечение гибкости принципов установления и изменения уровня дохода для различных групп и категорий персонала;
- обеспечение соответствия уровня заработной платы уровню квалификации и сложности выполняемых работ;
- приведение уровней должностных окладов специалистов в соответствие со спецификой рынка труда, позволяющее решать проблемы с привлечением и удержанием работников дефицитных специальностей сферы образования;
- обеспечение функционирования механизмов контроля и управления целевым трудовым поведением работников.

Для разработки и внедрения новой системы оплаты труда может быть сформирована рабочая группа, деятельность которой будет широко освещаться во внутренних средствах массовой информации и на внутривузовских мероприятиях. Результатами работы такой группы может стать концепция системы оплаты и стимулирования труда и план мероприятий по ее внедрению, а также ряд нормативных документов, например:

- модель системы оплаты и стимулирования труда сотрудников вуза;
- методика установления/изменения постоянной части оплаты труда;
- методика оценки деятельности работников;
- перечень показателей и критериев премирования и шкал их расчета для должностей руководителей учреждений;
- план мероприятий по формированию составляющих системы оплаты и стимулирования труда работников различных групп и категорий;
- положение об оплате труда сотрудников вуза;
- положение о материальном стимулировании работников;
- положение о компенсациях и льготах.

### **2.2.2 Оценка персонала и повышение квалификации**

Особого внимания заслуживает методика и критерии оценки деятельности работников, которые могут не только использоваться при формировании заработной платы сотрудников, но и стать основой для построения системы повышения квалификации сотрудников, а также служить одним из способов планирования достижения целевых показателей программы развития федерального университета (например, количество публикаций).

При этом стоит отдавать себе отчет в том, что если для административно-хозяйственных работников и управленцев возможно применение методик, апробированных в бизнес-среде (KPI, Assessment-center, BSC и т.д.), то для научных и особенно педагогических кадров такие подходы неприемлемы. Это связано как с особым менталитетом данных категорий персонала, так и со спецификой их деятельности. Также стоит принимать во внимание средний возраст научных и педагогических работников вуза, который гораздо выше, чем в среднем по бизнес-среде, что делает неприменимыми большинство активных методик оценки персонала. Хотя в академической среде также стоит проблема омоложения кадров, но не столь остро. Это связано с устойчивым стереотипом восприятия пожилого преподавателя/ученого как «корифея» в своей области.

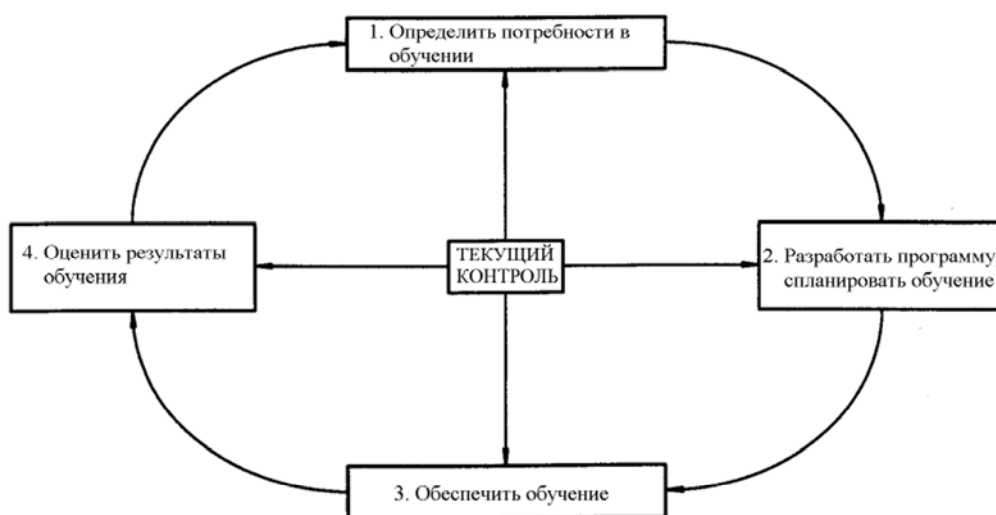
Планирование и регулярное проведение повышения квалификации сотрудников способно не только решить кадровые проблемы, вызванные реорганизацией штатной структуры и изменившимися требованиями к должностям. Тщательное планирование обучения способно повлиять на его лояльность по отношению к вузу за счет появления уверенности в том, что и сам вуз заинтересован в нем, как в работнике.

Однако, как и для любого другого инструмента, для повышения квалификации справедливо утверждение о прямой зависимости между его эффективностью и уровнем

планирования. Бессистемное обучение способно привести к нерациональному расходованию средств и негативной реакции со стороны сотрудников.

И наоборот, если самому обучению предшествует стадия тщательного планирования, на которой определяются целевые значения компетенций сотрудника, текущее отклонение от этих компетенций, строится индивидуальная траектория обучения, и все эти сведения доводятся до сотрудника, то резко возрастает как его мотивация на самообучение, так и его удовлетворенность своей работой в данной организации.

Разрабатывая структуру системы обучения, не следует забывать и про оценку результатов обучения, без которой нельзя судить о достижении или не достижении целевых значений компетенций и формировать дальнейшие планы повышения квалификации сотрудников, т.е. внедрить систему повышения квалификации как постоянно работающий процесс. В качестве основы для системы обучения можно взять цикл обучения, предлагаемый международным стандартом ISO 10015:1999 (см. [6]):



**Рисунок 1. Четырехступенчатый цикл обучения**

При построении системы повышения квалификации не стоит забывать и про возможности ее использования для поддержки информационного обмена внутри вуза. В частности, внутренние семинары, проводимые своими силами или с привлечением внешних преподавателей, могут служить площадкой для обмена мнениями сотрудников, которые в другое время не имеют возможности собраться вместе для обсуждения беспокоящих их проблем.

При построении системы обучения стоит отметить актуальность обучения освоению новых образовательных технологий профессорско-преподавательским составом. В частности, использование дистанционных методов обучения, интерактивных досок и т.п. требует навыков, которые отсутствуют у большинства педагогических

работников, ведущих занятия по старинке. Тем не менее достижение высокого качества обучения без использования современных методов и поддерживающих их информационных технологий и аппаратных средств невозможно.

Особого внимания в данном вопросе заслуживает также недостаточно широко применяемая сегодня практика проведения обучения для сотрудников вузов (особенно для управленческого персонала) в режиме активных бизнес-тренингов. Методы деловых игр, управляемых «мозговых штурмов», коллективная работа над реальными проектами и пр. могут послужить мощным стимулом для активного использования бизнес-практик и их непосредственной адаптации сотрудниками вуза «под себя» под руководством опытных тренеров. Кроме того, подобные тренинги могут служить и задачам изменения менталитета управляющего звена вуза, переориентируя его на более активную позицию по отношению к проводимым изменениям<sup>4</sup>.

### **2.2.3 Организационные аспекты планирования и внедрения кадровой политики**

Из описания обозначенных выше проблем видно, что их решениями должно заниматься отдельное подразделение вуза, целиком и полностью сосредоточенное на вопросах разработки и внедрения кадровой политики, поддерживающей проводимые реформы на пути создания федерального университета. При этом в функции службы по развитию персонала могут входить и решение других, не менее актуальных задач. Например, формирование кадрового резерва по наиболее приоритетным позициям, разработка и внедрение программы реабилитации увольняющихся сотрудников и т.д.

Учитывая количество персонала, работающего в федеральном университете, управление такими объемами данных требует поддержки со стороны информационных технологий. Существенно упростить решение задач планирования, контроля и отчетности может информационная система управления персоналом, которая может включать в себя:

- модель организационной структуры вуза с механизмами ее гибкого изменения;
- структуру и перечень компетентностных требований к различным категориям персонала, включая шкалы оценки;
- нормативы, регламенты и прочие внутренние документы, касающиеся штатной структуры, включая должностные инструкции, согласованные с компетентностными требованиями;
- базу данных по сотрудникам, включая текущие показатели квалификации;

---

<sup>4</sup> Для указанных целей была разработана специальная программа бизнес-тренингов для управляющего звена федеральных университетов. Проведенное обучение двух групп показало высокую эффективность данного вида обучения и было высоко оценено слушателями как возможность обменяться мнениями с коллегами по наиболее актуальным проблемам. Программа опубликована на портале <http://univer.academy.ru>

- базу данных по резюме кандидатов на различные позиции, включая ведущих российских и зарубежных профессоров, которых можно привлекать на условиях краткосрочных контрактов;
- инструменты для проведения оценки сотрудников;
- механизмы для формирования индивидуальных траекторий обучения;
- возможности дистанционного обучения сотрудников ряду курсов, которые эффективнее проводить именно в таком формате;
- средства для доступа самих сотрудников к информации, касающейся их профессиональной деятельности и карьеры в вузе;
- средства для быстрой генерации отчетов как в стандартных, так и в настраиваемых пользователем формах;
- и др.

### **3. Особенности использования бизнес-практик процессов слияния и поглощения для федеральных университетов, образованных путем слияния**

#### **3.1 Общие проблемы, возникающие при слиянии нескольких образовательных учреждений**

Важной особенностью создаваемых сегодня федеральных университетов является необходимость объединения нескольких образовательных заведений в процессе их создания. Так, ЮФУ и СФУ возникли путем объединения четырех вузов, еще более масштабный процесс объединения более 20 образовательных учреждений планируется в НИЯУ МИФИ.

В ходе объединения вузы сталкиваются с целым рядом проблем, которые логично разделить на три большие группы:

- Общие проблемы, типичные для слияний и поглощений, в любых средах (в бизнесе, ВПО и др.).
- Проблемы, специфичные для слияния академических заведений.
- Проблемы, возникающие при слиянии заведений, реализующих учебные программы различных ступеней образования (ВПО, СПО, НПО).

К первой категории относятся проблемы, связанные со сменной корпоративной культуры, реструктуризации структур управления, финансовых потоков и т.п. Впрочем, важным отличием бизнес-практики от опыта академических заведений является принципиальное различие в целях слияния. Тогда как корпорации ставят перед собой цели относительного рыночного позиционирования, конкурентной позиции, расширения клиентской базы, организационные и финансовые цели, объединение вузов направлено на сохранение существующих структур высших учебных заведений, оптимизацию программ развития, увеличение стратификации вузов в рамках страны.

Ко второй категории могут относиться вопросы получения аккредитации федеральным вузом, вопросы сохранения академических свобод в федеральном университете и др.

К третьей категории относятся проблемы, связанные с построением непрерывного образования в рамках университета, особенностей аккредитации (например, по существующим правилам аккредитации создаваемый НИЯУ МИФИ может претендовать лишь на статус академии, а не университета, что не соответствует основной цели объединения).

В настоящий момент университеты проходят процесс объединения и рано говорить о каких-либо результатах или накопленных уроках, однако анализ опыта СФУ и ЮФУ со

временем может помочь вновь создаваемым федеральным университетам преодолеть те проблемы, с которыми столкнулись эти два вуза.

### **3.2 Предпосылки укрупнения образовательных учреждений в РФ и опыт слияния в академической среде**

Организационное слияние университетов рассматривается в нынешних условиях как возможное решение проблем многих вузов. В мировой и российской практике нет однозначного подтверждения гипотезы о том, что крупные университеты обладают преимуществом перед мелкими. Тем не менее предполагается, что слияние сможет решить целый ряд задач:

- обеспечить широкий спектр образовательных услуг;
- способствовать активному развитию востребованных направлений при поддержке менее популярных;
- способствовать развитию междисциплинарных исследований;
- оптимизировать структуру расходов, способствовать диверсификации источников финансирования;
- оптимизировать структуру управления;
- усилить роль федерального университета на региональном и федеральном уровне, а также в международном масштабе;
- упростить процедуры контроля и управления со стороны государства и т.п.

Стоит также отметить, что процессы организационного слияния вузов, в том числе в ходе создания федеральных университетов, направлены и на решение более общей задачи институциональной и системной модернизации российского высшего профессионального образования путем более глубокого ранжирования вузов, исходя из показателей их развития [7].

Сегодня в РФ зарегистрировано более 3 тысяч высших учебных заведений (с учетом филиалов). По словам министра образования Фурсенко, в стране со временем может остаться лишь 150-200 вузов. А статус университета, который сегодня носят 500 вузов, останется максимум у полусотни [8]. По его словам, сейчас Минобрнауки ведет активную работу с Рособрнадзором в этом направлении.

Такие преобразования связаны с низкой оценкой Министерством образования и науки РФ эффективности системы образования в стране и результативности российской науки, а также резким снижением количества абитуриентов, обусловленным демографическими факторами.

Государством выбран подход к развитию системы образования, направленный на поддержку системообразующих высших учебных заведений, к которым относятся и



создаваемые федеральные университеты. Вхождение других вузов в их состав является возможностью сохранения и развития соответствующих образовательных учреждений.

Практика укрупнения вузов в России существовала и раньше. Так возник Курганский университет путем объединения машиностроительного и педагогического институтов, так образовались университеты в Новгороде Великом, Оренбурге. Эти объединения возникли в связи с инициативой самих вузов и региональных властей на основе экономических и организационных собраний.

Следует отметить, что при данном подходе возникает довольно сильная психологическая и социальная напряженность, что тормозит развитие такой тонкой интеллектуальной сферы, как высшее образование. Так попытка в начале 90-х годов создать Федеральный университет (так он был тогда назван) в Челябинске, путем объединения вузов города не удалась именно по этой причине.

Существует и другой путь укрупнения заведений ВПО. Это развитие новых направлений на факультетах в крупных сложившихся вузах. В этом случае процесс идет без психологического и социального развития, но требует поиска дополнительных средств для развития новых направлений. Эти средства могут быть найдены за счет внутренней реструктуризации и внебюджетных денег (объемы позволяют это делать).

Примером может служить Южно-Уральский государственный Университет, бывший ранее Челябинским политехническим институтом, а позднее Челябинским государственным техническим университетом. Сейчас он имеет 37 факультетов, 55 тысяч студентов и около шести тысяч преподавателей и сотрудников и сравним с созданными федеральными университетами.

### ***3.3 Основные подходы к слиянию в бизнесе – анализ с позиции применимости к академической среде***

В отличие от представителей бизнес-сообщества, где слияния и поглощения являются достаточно распространенным явлением, представители академического сообщества, как правило, не имеют опыта слияния образовательных учреждений, что создает дополнительные сложности. Реорганизация, связанная со слиянием независимых вузов (а в планах и заведений НПО и СПО), занимает значительную часть времени руководства федеральных университетов, порой отвлекая управленческие ресурсы от решения стратегических задач развития.

И хотя не весь опыт коммерческих организаций может быть адаптирован для случая объединения образовательных учреждений, опыт и успешная практика, накопленные в других отраслях, могут помочь избежать типичных ошибок и просчетов.

Анализ процессов слияния вузов с точки зрения бизнес-практики может также дать интересные результаты.

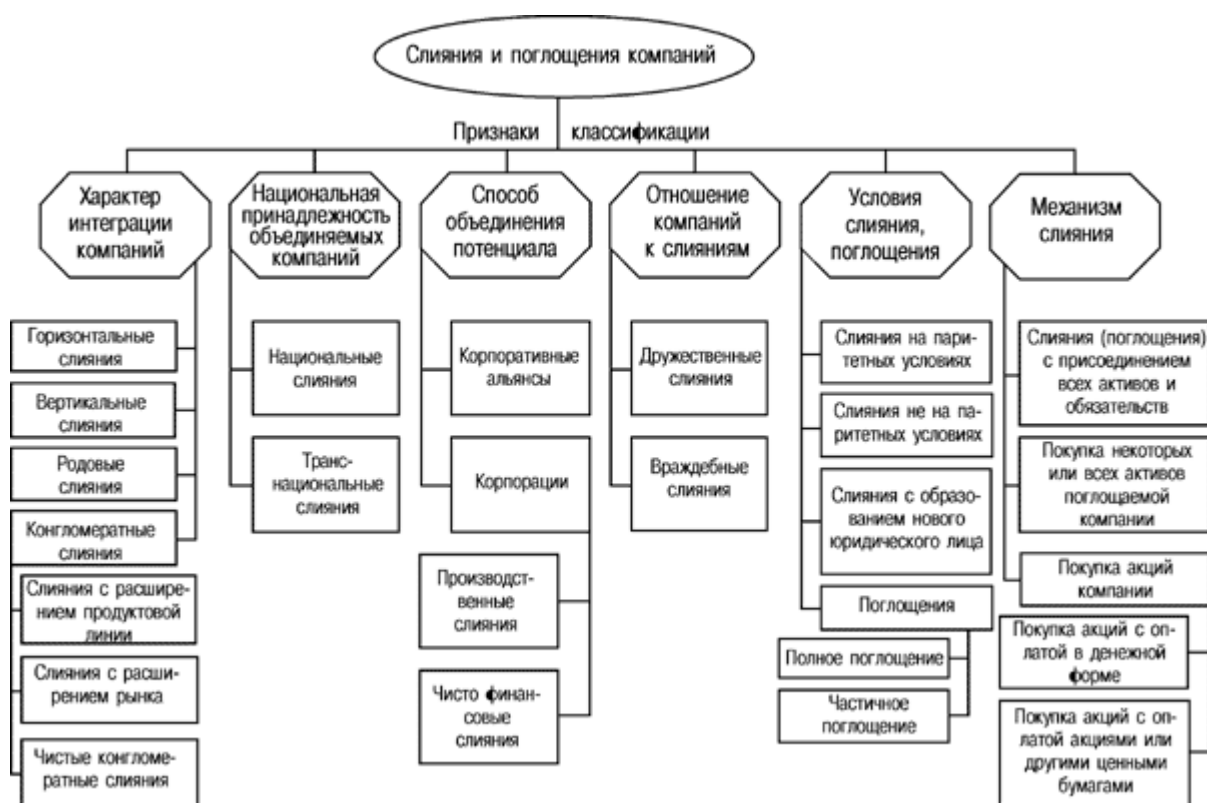
Под словами «слияние» и «объединение» в данном случае имеется в виду организационная интеграция, которая представляет собой объединение хозяйственных субъектов. В бизнес-среде, как правило, употребляются термины «слияние» (merge) и «поглощение» (acquisition), часто используется их сокращенная форма M&A от англ. Mergers and Acquisitions. Слияние – это объединение двух или более хозяйственных субъектов, в результате которого образуется новая экономическая единица (новое юридическое лицо). При этом слившиеся компании прекращают свое автономное существование в качестве юридического лица и налогоплательщика. Новая компания берет под свой контроль и непосредственное управление все активы и обязательства перед клиентами компаний – своих составных частей. Поглощение – приобретение компанией независимого от нее юридического лица и установление над ним корпоративного контроля без инкорпорирования его в свою структуру через управление контрольным пакетом акций и участие в органах управления приобретенной компании [9].

В случае федеральных университетов происходила реорганизация этих образовательных учреждений путем присоединения к головным вузам прочих участников. Таким образом, в бизнес-терминах можно говорить о процессе «слияния» нескольких университетов.

В зависимости от характера интеграции компаний выделяют следующие виды слияния [9]:

1. Горизонтальные – объединение компаний одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства.
2. Вертикальные – объединение компаний разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта, то есть расширение компанией-покупателем своей деятельности либо на предыдущие производственные стадии, либо на последующие – до конечного потребителя.
3. Родовые (параллельные) – объединение компаний, выпускающих взаимосвязанные товары.
4. Конгломератные (круговые) – объединение компаний различных отраслей без наличия производственной общности (диверсификация). В этом случае профилирующее производство становится сложно определимым.

На самом деле типов слияния гораздо больше:



**Рисунок 2. Классификация типов слияний и поглощений компаний**

Источник: [11]

В университетской среде можно обнаружить практически все основные типы интеграции, кроме конгломератных слияний [10]. К горизонтальным слияниям можно отнести объединение нескольких вузов. Из международного опыта к такому типу можно отнести создание университета Антверпена, объединившего два государственных и один частный католический университет. Объединение вузов, в результате которого образовались ЮФУ и СФУ, также можно отнести к данному типу. Возможны родовые слияния – объединение университета и какой-либо организации, функции которых дополняют друг друга. Например, слияние медицинского вуза и больницы. Хотя в российской практике такие слияния могут быть проблематичными в силу разной ведомственной принадлежности объединяющихся организаций.

Вертикальная интеграция в образовательной сфере может быть представлена объединением учреждений, предлагающих разные уровни образования по одной и той же специальности. Такое объединение позволяет построить систему непрерывного обучения. Так было, например, с Университетом Кардиффа, где в состав крупного классического университета вошел ряд медицинских колледжей [10].

Также в практике организационной интеграции зарубежных вузов встречаются примеры частичных слияний, когда происходит объединение отдельных подразделений разных университетов. Такие слияния могут происходить в случае оптимизации

структуры дублирующих подразделений нескольких вузов и носят горизонтальный характер. Примером такого объединения может служить слияние медицинских факультетов двух университетов в Берлине. Столкнувшись с финансовыми трудностями, руководители университетов, поставленные перед перспективой закрытия одного из факультетов как условия для продолжения финансирования другого со стороны местных властей, предприняли организационную инновацию, объединив эти факультеты и тем самым избежав сокращения сотрудников и утраты учебной и научной базы [10]. Такой тип вряд ли применим при формировании сети федеральных университетов, но может быть полезен при рассмотрении альтернатив развития высших учебных заведений, не попавших в сеть. Как отмечалось ранее, из бизнес-практики очевидно, что приобретения, которые достаточно трудно осуществить, не только отнимают солидную долю управленческого времени (и тем самым разрушают ценность), но и отвлекают от других видов деятельности по созданию ценности, таких как органический рост, создание альянсов, поддержание и защита основного бизнеса. Поэтому рассмотрение альтернатив слиянию является важным шагом в процессе планирования будущего вуза.

### ***3.4 Основные критерии успешности слияния в бизнесе – анализ с позиции применимости к академической среде***

Предположим, что тем не менее решение о слиянии принято. Попробуем проанализировать опыт бизнес-среды с позиций его применимости к процессу объединения нескольких вузов для создания федерального университета.

Основные этапы процедуры слияния:

1. **Разработка стратегии и цели:** если приобретающая компания не имеет четкого представления о своей стратегической позиции и намерениях, она может совершить приобретение, идущее в разрез с ее целями.
2. **Поиск:** если нет четко сформулированных критериев, в соответствии с которыми будут проводиться анализ и отбор потенциальных объектов приобретения (т.е. указаний, что нужно делать, а что нет со стратегической точки зрения), процесс поиска будет рассредоточенным и нецеленаправленным.
3. **Оценка:** требует как количественного, так и качественного анализа, чтобы объединить перспективные стратегии маркетинговых операций, организации и финансов.
4. **Заключение сделки:** хотя это решающая часть процесса, она представляет собой не более чем один из пяти этапов, который может удалиться или провалиться. Перед заключением сделки нужно еще раз тщательно проверить стратегические предположения, которые были сформулированы раньше.

5. **Интеграция:** на данном этапе проводятся все изменения в управлении, операциях и стратегии, а также происходит дальнейшее развитие, обусловленное новыми возможностями и синергией.

Видно, что, исходя из политических соображений, первые четыре этапа имеют не столь решающее значение для успешности образования федерального университета, как последний. При наличии грамотных и проработанных концепции и программы развития объединяющиеся вузы имеют все шансы получить этот статус<sup>5</sup>. Поэтому сосредоточимся на тех аспектах, которые имеют отношение к процессам, начинающимся с момента «заключения сделки». Тем более что и международные эксперты отмечают, что в 70% случаев потенциально выигрышные сделки губит низкое качество подготовки и проведения интеграции.

Каждое слияние неповторимо, и в каждом случае успех достигается по-разному. Но тем не менее есть ряд черт, объединяющих все удачные слияния (результаты анализа успешных сделок, проведенного экспертами McKinsey [12]):

1. **Главная цель – создание стоимости, а не интеграция сама по себе.** Проводя интеграцию, компании делают ставку на создание стоимости с учетом специфики своей ситуации, а не на механическое, шаблонное объединение.
2. **Импульс фундаментальным преобразованиям.** Компании не довольствуются непосредственными эффектами от слияния, они стремятся реализовать скрытые возможности компаний и используют слияние как катализатор для более масштабных преобразований.
3. **Возможности для синергии.** Чтобы реализовать открывающиеся возможности, руководство должно определить цели и задачи слияния и проработать способ их выполнения на всех уровнях – от рядовых сотрудников до топ-менеджеров.
4. **Выполнимые решения.** Все решения никогда не выполняются полностью, поэтому лучше сразу определить 70% решений, которые можно выполнить от начала до конца. Часто крупные слияния терпят неудачу из-за нереалистичных планов преобразования основных систем или использования непроверенных технологий.
5. **Стабильность бизнеса.** Во многих случаях стоимость денежных потоков поглощаемой компании (сегодняшние и ожидаемые денежные потоки) превышает 70% ее полной стоимости (с учетом всех активов). Поэтому

---

<sup>5</sup> Вопросы разработки стратегических документов более подробно рассмотрены в соответствующем разделе пакета.

необходимо сделать все, чтобы поглощаемая компания продолжала нормально функционировать.

6. **Приоритет эффективности при подборе персонала.** При подборе руководящих кадров в расчет следует брать только эффективность. От того, кто будет назначен на ответственные должности, зависит судьба сделки, поэтому, если для успеха новой компании желательно нанять новых топ-менеджеров, нужно сделать это, не боясь вызвать недовольство сотрудников компании.
7. **Учет различий в корпоративных культурах.** Анализ 150 слияний, проведенный The Economist Intelligence Unit, показал, что культурная ассимиляция – самая сложная проблема при объединении компаний. Поэтому формирование новой корпоративной культуры становится залогом успешной интеграции.
8. **Сильная команда, проводящая интеграцию.** Команда, проводящая интеграцию, формируется из самых опытных руководителей подразделений, которые лучше всех справляются со своими задачами, и самых профессиональных рядовых сотрудников.
9. **Забота о сотрудниках.** В период интеграции сотрудников беспокоит их будущее: не уволят ли их, как они будут работать дальше... Чтобы снять напряжение, нужно как можно быстрее завершить все перестановки и постоянно информировать сотрудников о происходящем в компании.
10. **Общение с сотрудниками.** Информации не бывает слишком много. Когда в компании идет процесс слияния, важно не только то, о чем вы сообщаете, но и как часто вы это делаете. В компаниях, имеющих удачный опыт слияния, руководители доводили информацию до нижестоящих сотрудников и вели диалог с ними. В некоторых компаниях даже оценивают эффективность взаимодействия руководителей с персоналом, проводя регулярные опросы сотрудников.

Обобщая результаты анализа, наряду с «факторами успеха» можно выделить и ряд причин, обуславливающих провал слияния:

- недостаточное внимание, уделенное различиям в корпоративных культурах объединяющихся компаний;
- затягивание процесса интеграции на неопределенное время, что влечет потерю клиентов и лучших сотрудников;
- незаслуженно большое значение, придаваемое краткосрочным эффектам в ущерб долгосрочным целям [12].

Проанализируем данные причины неудач с позиций уже имеющегося опыта создания федеральных университетов.

### **3.4.1 Различия в корпоративных культурах**

В бизнес-среде при анализе компаний, с которыми предполагается слияние, огромное значение придается корпоративной культуре. Несовпадение корпоративных ценностей и менталитета сотрудников разных компаний может привести к противостоянию двух культур и саботажу изменений. Усилия, которые при этом необходимо приложить для объединения двух принципиально отличных коллективов, могут свести на нет все выгоды предстоящего слияния.

В случае же когда слияние двух компаний с различными корпоративными культурами все же производится, на первое место ставится человеческий фактор, т.е. производится выделение наиболее ценных сотрудников и персональная работа именно с этой категорией персонала в части мотивации на работу в новой компании и превращении их в носителей новой культуры.

Методы отбора таких сотрудников могут быть различными. В бизнес-практике выделяют четыре основных метода, из которых обычно применяются только первые два.

«В первом случае назначается один руководитель направления или функциональной области, и он формирует команду из сотрудников обеих компаний. Этот вариант хорош тем, что руководитель наверняка наберет себе самых сильных сотрудников, так как вскоре он будет зависеть от них, и постарается побыстрее сформировать свою команду. Но есть и минус: новый руководитель плохо знает сотрудников другой компании и, вероятно, предпочтет собрать вокруг себя знакомых ему людей. Этой ситуации можно избежать, если обязать его оценить всех кандидатов из другой компании; сделать это можно, например, с помощью независимых советников.

Во втором случае обе компании выдвигают по кандидату на должность руководителя каждого подразделения, и они вместе подбирают команду. Этот вариант своими плюсами и минусами прямо противоположен первому. Оба руководителя знают сотрудников, из которых набирают подчиненных, но между ними, вероятно, сложатся непростые отношения – ведь чтобы победить в борьбе за кресло, каждый будет доказывать, что сильнее именно он. К сожалению, у более слабого «игрока» может пропасть желание искать достойных сотрудников в подразделение, которое ему все равно не достанется. При таком варианте новому руководителю не удастся автоматически набрать сотрудников из своей «старой» компании, и это плюс, но соперничество менеджеров может подрывать стабильное положение в компании – и это минус.

В третьем случае независимая внешняя организация (как правило, рекрутинговое агентство) проводит интервью с кандидатами и рекомендует ответственным за принятие решений руководителям тех или иных людей. Плюс этого варианта в его объективности, поскольку он позволяет выбрать лучших, а минус в том, что процедура отбора занимает слишком много времени. Тем не менее некоторые очень крупные объединявшиеся компании пользовались (и весьма результативно) услугами рекрутинговых агентств, когда нужно было найти сразу много менеджеров либо кандидатов на ключевые посты при отсутствии явного лидера.

Независимая оценка служит залогом того, что сотрудники будут набираться в компанию не по знакомству, она поможет ускорить процесс принятия решений и установить связь между менеджерами и руководителями организации. Вместе с тем сотрудники могут быть недовольны появлением незнакомцев, опасаясь, что те не оценят их по достоинству, как прежние руководители.

В четвертом случае компания предлагает своим сотрудникам занять появляющиеся вакансии и тем самым дает шанс проявить себя квалифицированным менеджерам, которые в других условиях могли бы остаться незамеченными. Однако этот вариант не подходит для компаний, где предпочитают выращивать руководителей. Там действуют наоборот: находят талантливых людей и подыскивают им место, часто назначая на должность, для которой они еще не созрели. Если вы все-таки склоняетесь к этому варианту, то знайте, что вам придется пересмотреть горы заявлений от соискателей. А поскольку объявление о таком наборе означает сокращение штата, то начнется массовое бегство старых сотрудников в другие компании» [13].

В случае создания федерального университета второй метод неприемлем в связи с назначением ректора вуза его учредителем. А в случае, когда новый ректор не являлся ранее руководителем ни одного из прежних вузов, первый метод также теряет свои преимущества. В использовании услуг рекрутинговых агентств (третий метод) есть свои достоинства, связанные с тем, что негативные последствия такого отбора ассоциируются не с руководством нового вуза, а с внешней организацией. Грамотная информационная поддержка данного процесса способна снизить возникающее при этом напряжение в коллективе. Четвертый метод в применении к создаваемому федеральному университету чреват возрастанием противостояния схожих подразделений разных вузов и колоссальным объемом работы кадровой службы нового вуза.

Грамотно проводить отбор сотрудников можно, только руководствуясь общими принципами кадровой политики. На основе этих принципов формируются стандарты, в соответствии с которыми набирается штат новой организации, определяются ее цели и



ценности. Более подробно подходы к формированию кадровой политики создаваемого федерального университета рассмотрены в разделе 2.

### **3.4.2 Длительность процесса интеграции**

При слиянии в бизнесе особое значение имеют действия руководства новой компании в первые сто дней после заключения сделки.

«В этот период принимаются важнейшие решения, многие из которых потом невозможно пересмотреть. Среди них – решения по структуре объединенного бизнеса, основным назначениям, набору брендов и продуктовому ряду, продаже непрофильных активов. На самом раннем этапе задается «тон» интеграции, а значит и облик новой компании, создаются основы для масштабных преобразований.

В процессе интеграции компания набирает силу для дальнейшего развития; и если она не сделает этого с самого начала, то вряд ли что-нибудь изменится и потом. Известны случаи, когда компании, появившиеся в результате успешного слияния, реорганизовывались не сразу и проводили преобразования очень постепенно, но такой опыт – скорее исключение из правил. Поэтому на первом этапе слияния особенно важно действовать последовательно, быстро и сосредотачиваясь только на действительно значимых моментах» [12].

При попытке проецирования негативного воздействия затягивания старта процесса интеграции на академическую среду стоит учитывать ряд особенностей, главными из которых являются ее инертность по сравнению с динамикой преобразований в бизнесе и высокая бюрократизованность. Поэтому ни первый этап интеграции, ни последующие не могут сравниться с длительностью аналогичных периодов при слиянии коммерческих компаний. Так, в международной практике длительность успешных проектов объединения вузов варьируется от 6 (слияние Университета Кардиффа с Медицинским колледжем Уэльса) до 25 лет (образование Университета Антверпена), что существенно выше, чем в бизнес-среде (даже сложное слияние, предполагающее трансформацию компаний, как правило, не превышает полугода [13]).

Тем не менее к создаваемым в России федеральным университетам предъявляются и достаточно жесткие требования по достижению целевых показателей развития (например, вхождение в международные рейтинги) и по изменению самой сути деятельности вуза в сторону формирования университета предпринимательского типа. Поэтому окончательно сбрасывать со счетов данный фактор неуспеха слияния нельзя.

Процесс создания федерального университета имеет и ряд особенностей, которые при разумном подходе могут предоставить вузу преимущества по сравнению с бизнес-средой:

- снижение финансовых показателей деятельности созданного университета не является критическим фактором для его развития на начальном этапе, особенно учитывая серьезное бюджетное финансирование проекта в первые годы его становления;
- о предстоящей сделке общественность информируется задолго до ее осуществления, что предоставляет создаваемому университету дополнительные возможности по более тщательному планированию первого и последующего этапов интеграции и заблаговременной нейтрализации негативных последствий объединения.

Таким образом, тщательное планирование интеграции с акцентом на мероприятия первого этапа и учетом всех особенностей процесса создания федерального университета может существенно снизить риски преобразования.

### 3.4.3 Значение краткосрочных эффектов

Основным ожидаемым эффектом слияния в бизнес-среде является повышение стоимости новой компании, которая может и должна превосходить совокупную стоимость исходных компаний. Для успешных слияний характерно создание стоимости на трех уровнях:

- Достигается **краткосрочный синергетический эффект** (то есть синергетический эффект, который можно получить за короткое время): устраняются дублирующие функции, активы и процессы, стимулируется рост доходов, перекрестные продажи и т.д. и обеспечивается стабильное функционирование бизнеса.
- Реализуются **скрытые возможности** новой компании, которые появляются только в результате слияния, поскольку теперь под одной крышей объединено все самое эффективное: активы, бренды, лучшие сотрудники. Иногда именно благодаря преобразованиям, проведенным при слиянии, компании выходят на новый уровень эффективности.
- Реализуются **новые стратегические возможности**, которые появляются в результате объединения конкурентных преимуществ двух компаний. Это может выражаться в выходе на новые рынки, разработке новых технологий и т.п. [12]

Основной ошибкой руководителей новых компаний, организованных путем слияния, является переоценка предполагаемых синергетических эффектов. Смещение акцента с реализации скрытых и стратегических возможностей на достижение краткосрочной синергии приводит к выбору неправильного вектора развития новой компании и к стратегическим ошибкам планирования ее развития.

С другой стороны, недооценка важности достижения краткосрочной синергии в большинстве случаев приводит к дестабилизации вновь создаваемой организации и к провалу слияния.

Спецификой образования федерального университета является тот факт, что все три уровня создания стоимости могут быть проанализированы заблаговременно и представлены в программе развития вуза, и это преимущество следует использовать максимально эффективно. В частности, формирование программы развития, ориентированной как на решение текущих проблем (краткосрочные эффекты), так и на реализацию скрытых и стратегических возможностей нового вуза, позволит в комплексе оценить все возможности создаваемого федерального университета по достижению поставленных перед ним стратегических целей и сформировать интегральный и сбалансированный план мероприятий по реализации программы развития.

Особенностью процесса создания федерального университета является и тот факт, что по сравнению с бизнес-средой недооценка значения краткосрочных эффектов может привести к более фатальным последствиям, нежели их переоценка. В частности, затягивание структурной реорганизации вошедших в состав федерального университета вузов может вызвать неэффективную и несогласованную работу различных подразделений нового вуза, что в силу академического менталитета в свою очередь приведет к нарастанию напряжения в коллективе. Применение на первом этапе интеграции жестких мер по формированию новой организационной структуры может оказаться более результативным подходом.

## **Приложение 1. Пример разграничения полномочий органов управления учреждением ВПО в форме автономного учреждения**

Переход в форму автономного учреждения предусматривает наряду с другими органами образовательного учреждения создание нового органа – Наблюдательного совета. Учитывая специфику управления образовательным учреждением высшего профессионального образования, необходимо определить роль и место «традиционных» органов образовательного учреждения и автономного образовательного учреждения.

Согласно статье 8 Федерального закона от 3 ноября 2006 г. N 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» (с изменениями от 24 июля, 18 октября 2007 г.) органами автономного учреждения являются наблюдательный совет автономного учреждения, руководитель автономного учреждения, а также иные предусмотренные федеральными законами и уставом автономного учреждения органы (общее собрание (конференция) работников автономного учреждения, ученый совет, художественный совет и другие). Исходя из данного положения МИСиС при переходе в форму автономного учреждения сохраняет все имеющиеся у него органы (общая конференция, ученый совет, президент, ректор, попечительский совет). В соответствии с вышеуказанной нормой структура, компетенция органов автономного учреждения, порядок их формирования, сроки полномочий и порядок деятельности таких органов определяются уставом автономного учреждения в соответствии с Федеральным законом «Об автономных учреждениях», Федеральными законами «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» и Законом Российской Федерации «Об образовании».

Структура и компетенция наблюдательного совета определена федеральным законом, компетенция иных органов вуза федеральными законами столь детально не регламентирована. В связи с чем особое значение при разграничении компетенции между органами вуза в форме автономного учреждения приобретает устав.

Анализ компетенции Ученого совета, определенной в Уставе МИСиС и компетенции Наблюдательного совета, выявил четыре позиции, по которым наблюдается «пересечение» или вернее сказать взаимодействие. В остальных вопросах компетенция органов вуза в форме автономного учреждения не пересекается.

<b>Ученый совет</b>	<b>Наблюдательный совет</b>
Обсуждает предложения и представляет на конференцию института изменения и дополнения к уставу института	Рассматривает предложения учредителя или ректора о внесении изменений в устав автономного учреждения; <b>дает рекомендации</b>
Принимает план социально-экономического развития института	Рассматривает проект плана финансово-хозяйственной деятельности автономного учреждения, дает заключение
Заслушивает ежегодный доклад ректора о положении института, в том числе финансовом	Рассматривает по представлению ректора проекты отчетов о деятельности автономного учреждения и об использовании его имущества, об исполнении плана его финансово-хозяйственной деятельности, годовую бухгалтерскую отчетность автономного учреждения; <b>утверждает</b>
Дает согласие на сдачу в аренду объектов собственности, закрепленной за институтом, а также земельных участков	Рассматривает предложения ректора о совершении сделок по распоряжению имуществом, которым не вправе распоряжаться самостоятельно, <b>дает рекомендации</b>

#### Разграничение компетенции между органами МИСиС

<b>Ученый совет</b>	<b>Наблюдательный совет</b>	<b>Ректор</b>	<b>Учредитель</b>
Внесение изменений в устав			
Обсуждает предложения и представляет на конференцию института изменения и дополнения к уставу института	Рассматривает предложения учредителя или ректора о внесении изменений в устав автономного учреждения; <b>дает рекомендации</b>	Вносит предложения	Утверждает
	Рассматривает предложения учредителя или ректора о создании и ликвидации филиалов автономного учреждения, об открытии и о закрытии его представительств; <b>дает рекомендации</b>	Вносит предложения	Принимает решение
	Рассматривает предложения учредителя или ректора о	Вносит предложения	Принимает решение

	реорганизации автономного учреждения или о его ликвидации; <b>дает рекомендации</b>		
	Рассматривает предложения учредителя или ректора об изъятии имущества, закрепленного за автономным учреждением на праве оперативного управления; <b>дает рекомендации</b>	Вносит предложения	Принимает решение
	Рассматривает предложения ректора об участии автономного учреждения в других юридических лицах, в том числе о внесении денежных средств и иного имущества в уставный (складочный) капитал других юридических лиц или передаче такого имущества иным образом другим юридическим лицам, в качестве учредителя или участника; <b>дает рекомендации</b>	Вносит предложения, совершает соответствующие сделки	Дает согласие
Принимает план социально-экономического развития института	Рассматривает проект плана финансово-хозяйственной деятельности автономного учреждения; <b>дает заключение</b>	Представляет план	
Заслушивает ежегодный доклад ректора о положении института, в том числе финансовом	Рассматривает по представлению ректора проекты отчетов о деятельности автономного учреждения и об использовании его имущества, об исполнении плана его финансово-хозяйственной деятельности,	Представляет отчет	

	годовую бухгалтерскую отчетность автономного учреждения; <b>утверждает</b>		
Дает согласие на сдачу в аренду объектов собственности, закрепленной за институтом, а также земельных участков	Рассматривает предложения ректора о совершении сделок по распоряжению имуществом, которым не вправе распоряжаться самостоятельно; <b>дает рекомендации</b>	Вносит предложения, совершает соответствующие сделки	
	Рассматривает предложения ректора о совершении крупных сделок; <b>выносит обязательные для ректора решения</b>	Вносит предложения, совершает соответствующие сделки	
	Рассматривает предложения ректора о совершении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность; <b>выносит обязательные для ректора решения</b>	Вносит предложения, совершает соответствующие сделки	
	Рассматривает предложения ректора о выборе кредитных организаций, в которых автономное учреждение может открыть банковские счета; <b>дает заключение</b>	Вносит предложения, совершает соответствующие сделки	

## Полномочия Наблюдательного совета

1. Наблюдательный совет автономного учреждения рассматривает:

- 1) предложения учредителя или ректора о внесении изменений в устав автономного учреждения;
- 2) предложения учредителя или ректора о создании и ликвидации филиалов автономного учреждения, об открытии и о закрытии его представительств;
- 3) предложения учредителя или ректора о реорганизации автономного учреждения или о его ликвидации;
- 4) предложения учредителя или ректора об изъятии имущества, закрепленного за автономным учреждением на праве оперативного управления;
- 5) предложения ректора об участии автономного учреждения в других юридических лицах, в том числе о внесении денежных средств и иного имущества в уставный (складочный) капитал других юридических лиц или передаче такого имущества иным образом другим юридическим лицам в качестве учредителя или участника;
- 6) проект плана финансово-хозяйственной деятельности автономного учреждения;
- 7) по представлению ректора проекты отчетов о деятельности автономного учреждения и об использовании его имущества, об исполнении плана его финансово-хозяйственной деятельности, годовую бухгалтерскую отчетность автономного учреждения;
- 8) предложения ректора о совершении сделок по распоряжению имуществом, которым в соответствии с частями 2 и 6 статьи 3 настоящего Федерального закона автономное учреждение не вправе распоряжаться самостоятельно;
- 9) предложения ректора о совершении крупных сделок;
- 10) предложения ректора о совершении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;
- 11) предложения ректора о выборе кредитных организаций, в которых автономное учреждение может открыть банковские счета;
- 12) вопросы проведения аудита годовой бухгалтерской отчетности автономного учреждения и утверждения аудиторской организации.



2. По вопросам, указанным в пунктах 1-5 и 8 части 1 настоящей статьи, наблюдательный совет автономного учреждения дает рекомендации. Учредитель автономного учреждения принимает по этим вопросам решения после рассмотрения рекомендаций наблюдательного совета автономного учреждения.

3. По вопросу, указанному в пункте 6 части 1 настоящей статьи, наблюдательный совет автономного учреждения дает заключение, копия которого направляется учредителю автономного учреждения. По вопросу, указанному в пункте 11 части 1 настоящей статьи, наблюдательный совет автономного учреждения дает заключение. Руководитель автономного учреждения принимает по этим вопросам решения после рассмотрения заключений наблюдательного совета автономного учреждения.

4. Документы, представляемые в соответствии с пунктом 7 части 1 настоящей статьи, утверждаются наблюдательным советом автономного учреждения. Копии указанных документов направляются учредителю автономного учреждения.

5. По вопросам, указанным в пунктах 9, 10 и 12 части 1 настоящей статьи, наблюдательный совет автономного учреждения принимает решения, обязательные для руководителя автономного учреждения.

6. Рекомендации и заключения по вопросам, указанным в пунктах 1-8 и 11 части 1 настоящей статьи, даются большинством голосов от общего числа голосов членов наблюдательного совета автономного учреждения.

7. Решения по вопросам, указанным в пунктах 9 и 12 части 1 настоящей статьи, принимаются наблюдательным советом автономного учреждения большинством в две трети голосов от общего числа голосов членов наблюдательного совета автономного учреждения.

8. Решение по вопросу, указанному в пункте 10 части 1 настоящей статьи, принимается наблюдательным советом автономного учреждения в порядке, установленном частями 1 и 2 статьи 17 настоящего Федерального закона.

**9. Вопросы, относящиеся к компетенции наблюдательного совета автономного учреждения в соответствии с частью 1 настоящей статьи, не могут быть переданы на рассмотрение других органов автономного учреждения.**

10. По требованию наблюдательного совета автономного учреждения или любого из его членов другие органы автономного учреждения обязаны предоставить информацию по вопросам, относящимся к компетенции наблюдательного совета автономного учреждения.

## Полномочия Ученого совета

- **принимает план социально-экономического развития института;**
- решает наиболее важные вопросы учебной, воспитательной, методической и научно-исследовательской работы, вопросы открытия новых направлений подготовки и специальностей;
- **обсуждает предложения и представляет на конференцию института изменения и дополнения к Уставу института;**
- рассматривает проект Правил внутреннего распорядка института; определяет размеры доплат и надбавок, премий и других выплат работникам института;
- **заслушивает ежегодный доклад ректора о положении института, в том числе финансовом;**
- обсуждает научные проблемы теории и практики металлургии, металловедения, ресурсосбережения и т.д.; утверждает положения о порядке формирования тематических планов НИР по заданию Министерства образования Российской Федерации и проведения отчетности о выполнении НИР, а также приемки результатов НИР;
- разрабатывает мероприятия по развитию и совершенствованию подготовки, переподготовки, профессиональной переподготовки, повышению квалификации и воспитанию кадров; принимает решения по увеличению срока обучения по очно-заочной (вечерней) и заочной формам обучения;
- обсуждает выводы государственных аттестационных комиссий по итогам государственной аттестации выпускников, заслушивает отчеты факультетов, кафедр, отделов и других структурных подразделений института;
- устанавливает именные стипендии, выдвигает кандидатов на именные стипендии Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации;
- представляет в установленном порядке к присвоению ученых званий профессора и доцента, почетных званий; реализует право окончательной экспертизы, связанной с присвоением в установленном порядке ученых званий (доцента и профессора) работникам преподавательского состава основных (профильных) кафедры института, имеющим соответствующую ученую степень;

- по поручению Министерства образования Российской Федерации дает заключения об обоснованности представления к ученым и (или) почетным званиям работников других вузов;
- принимает решения о зачислении сотрудников в докторантуру и о переводе на должности научных сотрудников для завершения работы над докторскими диссертациями, о предоставлении творческих отпусков;
- проводит выборы заведующих кафедрами, деканов вечернего и подготовительного факультетов и конкурсный отбор претендентов замещение должностей профессора; рассматривает вопросы, связанные с досрочным освобождением от занимаемой должности преподавателя в связи с его недостаточной квалификацией;
- обсуждает мероприятия по развитию материально-технической базы института;
- согласовывает структуру института и решения о создании (упразднении) структурных подразделений института;
- регулирует в институте деятельность общественных организаций, разрешенную законодательством Российской Федерации;
- устанавливает порядок назначения на стипендию студентов, обучающихся по очной форме обучения и получающих образование за счет средств федерального бюджета;
- определяет сроки проведения и процедуру выборов ректора, порядок выдвижения кандидатур на должность ректора и требования к ним;
- может вносить предложение конференции института о рассмотрении вопроса о досрочном освобождении от занимаемой должности ректора, если такое решение принято не менее чем двумя третями голосов членов ученого совета института;
- утверждает правила приема в институт, устанавливает объем и структуру приема студентов на первый курс для обучения за счет средств федерального бюджета в институте и его филиалах;
- устанавливает правила, объем и структуру приема слушателей на подготовительный факультет;
- утверждает положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся;
- принимает решение о переносе сроков начала учебного года;
- утверждает рабочие учебные планы;

- определяет порядок создания и деятельности попечительского совета института и других советов по различным направлениям деятельности, их состав и полномочия;
  - принимает решения по сокращению срока обучения лиц, имеющих среднее профессиональное образование соответствующего профиля или высшее профессиональное образование различных ступеней, а также лиц, способных освоить в полном объеме основную образовательную программу высшего профессионального образования за более короткий срок;
  - рассматривает возможности организации подготовки по основным и дополнительным программам профессионального образования, заявленным к лицензированию;
  - **дает согласие на сдачу в аренду объектов собственности, закрепленной за институтом, а также земельных участков.**
- Ученый совет института осуществляет свою деятельность в соответствии с Положением об Ученом Совете

## Список литературы

1. Проект федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам деятельности федеральных университетов». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mon.gov.ru/dok/proj/4799,print/>, свободный.
2. Федеральный закон РФ от 22 августа 1996 г. N 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (с изменениями от 24.04.2008). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mon.gov.ru/dok/fz/obr/3993/>, свободный.
3. Федеральный Закон РФ от 3 ноября 2006 года N 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» (принят Государственной Думой 11 октября 2006 года; одобрен Советом Федерации 27 октября 2006 года) / Российская газета, 08.11.2006. – № 4216.
4. Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении). Утверждено Постановлением Правительства Российской Федерации от 14 февраля 2008 г. N 71
5. Федеральный закон РФ от 10.07.1992 N 3266-1 «Об образовании» (с изменениями от 24.04.2008) / Справочная правовая система КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/edu/>, свободный.
6. Международный стандарт ISO 10015:1999 «Управление качеством. Руководящие стандарты по обучению». Первое издание, 1999
7. Пояснительная записка к проекту Федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам деятельности федеральных университетов» от 17 июня 2008 г.
8. Фурсенко: в России останется 200 вузов, [http://www.gazeta.ru/education/2008/09/26\\_n\\_2842790.shtml](http://www.gazeta.ru/education/2008/09/26_n_2842790.shtml)
9. Слияния и поглощения. [http://ru.wikipedia.org/wiki/Слияние\\_\(организаций\)](http://ru.wikipedia.org/wiki/Слияние_(организаций)).
10. Грудзинский А. О., Ерушкина Л. В. Теоретические основы и практика организационного объединения вузов. Анализ зарубежного опыта // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2007. – № 5. С. 17-24
11. Владимирова И. Г. Слияния и поглощения компаний. «Менеджмент в России и за рубежом» №1 1999.
12. Матиас Бекье (Matthias Bekier) – директор McKinsey, Сидней. Путеводитель по слиянию. «Вестник McKinsey» №4. <http://www.vestnikmckinsey.ru/>

13. Айра Кэй (Ira T. Kay) – директор Watson Wyatt, Майк Шелтон (Mike Shelton) – эксперт McKinsey, Чикаго. Человеческий фактор в слияниях. «Вестник McKinsey» №4.  
<http://www.vestnikmckinsey.ru/>
14. Программа создания ФТУ МИСиС. 2008 г.