

6. Bok, D. Higher Learning. [Текст] / D.Bok - Cambridge, Massachusetts & London: Harvard University Press, 1986. - 206 p.
7. Вопросы оптимизации управления качеством подготовки специалистов в университете: Методические рекомендации для работников высшей школы [Текст] / Составитель: А.В.Бодаков. - Гродненский Гос. Университет, 1983. - 51 с.
8. Schmoker, M.J. Results: the key to continuous school improvement. Alexandria, Virginia, USA: Association for Supervision and Curriculum Development, 1999, p. 23
9. Goodlad J.I., Klein M.F., and Associates. Behind the Classroom Door. Worthington, Ohio, USA: Charles A. Jones, 1970, p. 12-13
10. Rosenholtz S.J. Teacher's Workplace: The Social Organization of Schools. New York, USA: Teachers College Press, 1991.
11. Katzenbach J.R., Smith D.K. The Wisdom of Teams. New York, USA: Harper Business, 1993, p.21.
12. Lorti, D.C. Schoolteacher: A Sociological Study. – Chicago, USA: University of Chicago Press, 1975.
13. Little J.W. The Persistence of Privacy: Autonomy and Initiative in Teachers' Professional Relations. Teachers College Record, 1990, N 91, 4,.

Особенности управления образовательными процессами в ВУЗе

О.Б.Сухорукова

Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова
г. Барнаул

Формирующиеся рыночные отношения, отвечающие мировым тенденциям и перспективам долгосрочного развития страны, должны опираться на значительные фундаментальные исследования, эффективную систему образования и интеграцию науки и образования. Сравнительные преимущества России в сфере образования и фундаментальной науки определяемые, в основном, потенциалом, накопленным в предыдущие десятилетия, интенсивно нивелируется, а система образования России не соответствует этапу социально-экономического развития страны.

Процесс реформирования системы образования, направленный на модернизацию структуры и содержания общего и профессионального образования, совершенствование его качества и эффективности управления образовательной системой, вхождение Российской Федерации в мировое образовательное пространство, насчитывает уже более десяти лет.

В период проведения социально-экономических реформ обозначилась тенденция преимущественной ориентации российских вузов на спрос населения на образовательные услуги. От крайности централизованной системы - исключительной ориентации на потребности народного хозяйства - наблюдается движение к другой крайности - ориентация на лично-

ПОЛЗУНОВСКИЙ АЛЬМАНАХ №1 2009

стный спрос при игнорировании потребностей национальной экономики и требований рынка труда. В настоящее время реформа системы высшего образования направлена на соответствие образования требованиям современного общества, разработку адекватных задачам развития системы образования механизмов управления и создания экономических механизмов, обеспечивающих устранение несоответствия структуры потребностей рынка труда и системы профессионального образования и интеграцию высшего образования с научной деятельностью.

Вынужденные адекватно реагировать на изменения внешней среды, вузы производят радикальные преобразования: переосмысливают свои роль и место в системе общественных отношений, изучают мировую теорию и практику управления, обращаются к тем методам управления, которые используют эффективно работающие организации.

Это в свою очередь, служит основанием для осуществления процесса трансформации вузов, и в рамках его – изменение организационной структуры управления. Практика работы организаций свидетельствует о том, что внутренняя организационная трансформация обеспечивает устойчивую жизнедеятельность. Выбор и правильное построение организационной структуры позволяет вузу аде-

ватно и своевременно реагировать на изменения внутренней и внешней среды и во многом определяет эффективность его функционирования. Структура обуславливает процессы взаимосвязи внутри организации, что, в свою очередь, облегчает процесс принятия решений и выполнения поставленных задач.

Становление и развитие вуза как университета «нового типа» требует разработки и реализации стратегии его развития, и, следовательно, организационных изменений, направленных на преобразование вуза в гибкую и адаптивную организацию.

Изменения внешней среды, влекущие за собой изменения стратегии вуза и методов управления его деятельностью, подчеркивают несостоятельность современной организационной структуры вуза, её жесткость и неадекватность внешним условиям, что определяет необходимость настоящего исследования.

Несмотря на большое количество работ, посвященных различным аспектам управления вузом, в том числе и с позиций процессного подхода, системное представление о стратегическом управлении вузом не сформировано, вузами не адаптированы существующие современные методы и способы эффективного управления процессами деятельности, такие как реструктуризация и реинжиниринг. Работы по управлению процессами деятельности вуза в основном касаются вопросов менеджмента качества, взаимодействия с потребителями, научной деятельности, но вопросы управления основными образовательными процессами вуза остаются ещё недостаточно разработанными и освещенными. Процессный подход позволяет сделать объект управления более прозрачным посредством определения для каждого процесса поставщиков, внутренних и внешних потребителей, измерения входов и выходов процесса, установления ответственности, полномочий и взаимодействий в управлении процессом [1]. Бизнес-процессами называются сгруппированные функции хозяйственной деятельности, создающие продукт или группы продуктов, ориентированных на конкретного потребителя. Бизнес-процесс – это набор взаимодействующих функций, действия которых направлены на производство товаров и оказание услуг, удовлетворяющих потребности покупателя, не связанного с деятельностью компании – производителя. [3]

Образовательный процесс в высшем учебном заведении представлен в виде

сложного горизонтального процесса, а обеспечивающие процессы и процессы менеджмента в виде вертикальных (рисунок 1)

Осознание происходящих явлений позволит впоследствии изменить свойства как самих процессов, так и набора внутренних функций, которые впоследствии будут называться «композицией процесса». [4,5]

Композиция процесса – это спроектированный набор функций с заданными свойствами соподчиненности и взаимосвязей.

Рассмотрим следующие особенности управления процессами в вузе. Для этого рассмотрим основные функции управления вузами: *организации, планирования, координации, мотивирования и контроля.*

Организация как функция предполагает: формирование структуры управления, распределение задач и ресурсов, распределение и делегирование полномочий. Большая часть университетов используют закрытую модель управления, основанную на линейно-функциональной организационной структуре управления, и только незначительное число вузов проходит стадию формирования и реализации открытой модели, более гибко реагирующей на условия внешней среды. Так как большинство вузов РФ – бюджетные организации, следовательно, организация управления процессами должна строго согласовываться с Бюджетным кодексом РФ, поэтому часто складываются ситуации, когда руководитель вуза как работник бюджетной сферы ограничен положениями Инструкций, Законов и т.д.

Вуз – крупная организация с большим количеством структурных подразделений и отделов. Поэтому, с одной стороны, эффективность организации управления в вузе должна обеспечиваться строгим вертикальным взаимодействием между руководителями высшего звена, руководителями среднего звена и подчиненными. С другой стороны, в вузах отчетливо прослеживаются элементы процессного подхода к управлению.

Глудкин О.В. [2] выделяет следующие отличия процессного подхода от функционального:

Основное внимание функционального подхода концентрируется на самостоятельных функциях, выполняемых различными подразделениями и должностными лицами, а процессный подход ориентирован на межфункциональные процессы.

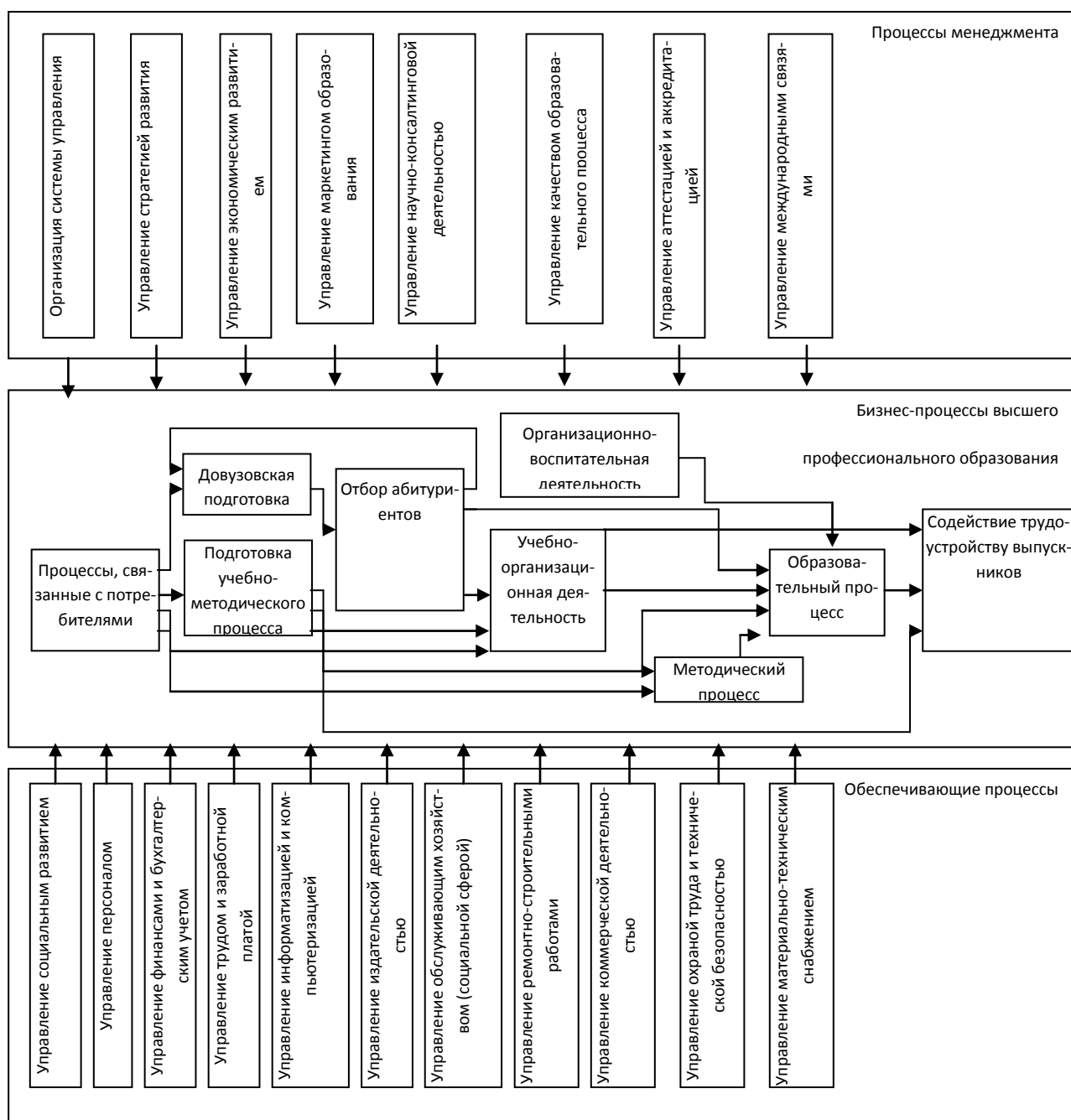


Рисунок 1 - Процессы высшего профессионального образования

Для функционального подхода главное вертикальные связи в организации (которые традиционно отлажены), для процессного – горизонтальные (наиболее слабые и представляющие реальную опасность для прочности организационной структуры и эффективности менеджмента).

Достоинство процессного подхода – в управлении на стыках деятельности подразделений и должностных лиц.

Традиционно горизонтальный процесс не имел владельцев отдельных звеньев, что создавало искусственные барьеры между ними. Горизонтальный процесс должен быть идентифицирован и должны быть указаны его

владельцы, в том числе владельцы каждого из звеньев. Указание владельцев дает им возможность принимать самостоятельное решение и контролировать свою работу. Глудкин О.В. [2] описывает динамичную и наиболее эффективную структуру управления. Она предусматривает команду управления процессом, состоящую из всех менеджеров интегрированных процессов, включенных в межфункциональный процесс. Главная задача команды – обеспечивать выполнение задач, стоящих перед владельцами различных операций горизонтального процесса. Для этого высшее руководство делегирует часть своих полномочий владельцам процесса и команде управления, убирая функциональные барьеры.

Особенности распределения материальных ресурсов в вузе связаны с большим количеством подразделений и, как следствие, большими их потребностями в канцелярских товарах, компьютерной технике, строительных материалов. Руководству вуза сложно выработать единый подход к оценке потребностей в материальных ресурсах внутри вуза (в отдельных подразделениях, по отдельным направлениям деятельности).

В построении системы определения приоритетов касательно материально-технического обеспечения большую роль играет система распределения и делегирования полномочий, которая, несмотря на наличие обилия документов (устава, положений, распоряжений, должностных инструкций, приказов о распределении и закреплении обязанностей) не всегда является эффективной.

Рассмотрение в работе образовательного процесса как бизнес-процесса, на входе которого ресурсы, а на выходе – продукты деятельности – образовательные услуги, позволяет согласовывать количество ресурсов, выделяемых на образовательную программу с правами и обязанностями, данными руководителю команды процесса.

Изменение входящих в процесс набора функций и их взаимосвязей, образующих структуру процесса, называется декомпозицией процесса. [6] Декомпозиция – это кардинальное изменение структуры функций в рамках выделенного процесса, когда один подпроцесс переносится из одного процесса в другой, вместе с ним переносится весь входящий в него состав подпроцессов и функций. Процесс перераспределения прав и обязанностей между линейно-функциональными органами и командами процессов в терминах

процессного подхода является декомпозицией процесса образовательной деятельности. Это позволяет планировать ресурсы в разрезе дополнительных функций (работ), появившихся у «команды процесса» в результате приобретения дополнительных обязанностей.

Планирование. Для осуществления процесса увязания ресурсов, выделяемых на образовательную программу и прав и обязанностей, данных руководителю команды процесса, при применении процессного подхода, целесообразно составлять сметы по кодам экономической классификации в разрезе образовательных программ. В структуре управления вуза процессы (образовательные программы) не учитываются, но используются в качестве средства внутреннего контроля команды процесса. Указанная разбивка смет необходима для учета потребления ресурсов каждой командой процесса и координации работы коллектива.

Контроль. В вузах принято считать, что любая деятельность вуза (в том числе и экономическая), любой проект или любое отдельное решение должны способствовать в конечном итоге достижению одной-единственной цели - повышению эффективности образования. Усилия всех служб и его руководства должны быть ориентированы только на оптимизацию образовательных процессов и на рост качества образования в целом.

В результате многолетней деятельности вузов в каждом из них сложились свои системы качества, во многом имеющие общие черты. Каждый вуз, создавая систему, разрабатывает также и систему показателей для ее измерения. Ежегодный анализ деятельности вуза основывается на измерении (оценки) работы по направлениям деятельности: учебно-воспитательная, научная, методическая и другие. Это, в основном, совпадает с основными процессами СМК. Собираются сведения, осуществляется измерение показателей выше указанных процессов, которые затем сравниваются с плановыми показателями, с лицензионными и аккредитационными показателями, с критериями отбора ведущих вузов России и другими критериями. Особое внимание уделяется динамичному развитию вуза. Следовательно, можно утверждать, что при измерении деятельности вуза используется процессный подход, так как основное внимание уделяется измерению процессов.

При процессном подходе к управлению объектом оценки рейтинга выступает не кафедра, а команда процесса и соответственно, входящий в неё профессорско-преподавательский состав, являющийся основным владельцем образовательных и научных процессов. Потому, для определения рейтинга отдельной команды процесса целесообразно использовать показатели рейтинга «100 вузов России», а именно раздел «Характеристика профессорско-преподавательского состава». Оценка критериев достижения целей вузов в рамках предложенных показателей позволит устранить многоплановость в управлении процессами вуза, которая требует постоянной координации работы сотрудников вуза, занимающихся и образовательной, и научной, и административной деятельностью одновременно, так как все эти виды деятельности объединены в единый процесс, ответственность за который несет команда бизнес-процесса.

Мотивирование. В целом, в работах [1,7] отмечается, что мотивирование персонала как функция управления в вузе недостаточно обеспечена финансовыми средствами. Во многих вузах возникает большая разница при оплате труда преподавателей и других специалистов в бюджетных и «коммерческих» группах. Также довольно часты ситуации лоббирования у руководителей вузов руководителями хозрасчетных подразделений повышения оплаты труда привлекаемых преподавателей (как правило, круг преподавателей и специалистов в определенной области ограничен, и преподаватели «работают» в нескольких подразделениях одновременно). Как следствие, преподаватели за одну и ту же работу в одних и тех же условиях в рамках одного вуза получают разную оплату своего труда. В результате это приводит к «затруднению возникновения личностных связей между преподавателями разных подразделений, готовящих специалистов одного направления» [7]:

- неохотное предоставление друг другу образовательных услуг, отказ от подготовки новых курсов, их адаптации к потребностям факультета заказчика;

- более низкое качество преподавания на других факультетах, предоставление менее опытных преподавателей, необоснованное снижение длительности экспортируемых курсов и их упрощение;

- приглашение преподавателей из других вузов, несмотря на существование ППС более высокой квалификации в университете.

Включение в команду процесса преподавателей различных факультетов, задействованных в подготовке студентов по определенной специальности и материальное поощрение их коллективной деятельности нивелирует данный недостаток линейно-функциональной модели функционирования вуза.

Координация (согласование интересов сотрудников).

В контексте процессного подхода к управлению функции (работы), из которых состоят основные процессы, процессы управления и обеспечивающие процессы могут иметь свойства трех видов: функции исполнения (И), функции регулирования (Р), функции контроля (К), функции согласования (С). При заполнении матрицы ответственности свойства определяют код взаимосвязи между функциями (видами работ) и функциональными подразделениями, ответственными за их выполнение. Функционально-структурный подход определяет, что нужно делать, а процессный устанавливает взаимосвязанные способы деятельности. Преподаватели объединяются по принципу профессиональной специализации (в кафедры), а конкретные действия в границах процесса осуществляют на основании документов, регламентирующих основные процессы. Положения о структурных подразделениях корреспондируются с сетью процессов. Документированные процедуры и инструкции по деятельности устанавливают цели процессов, порядок их выполнения, измеряемые параметры и показатели результативности.

Таким образом, под процессным управлением подразумевается деятельность, направленная на реализацию образовательного бизнес-процесса с минимально возможной эффективностью при заданных ограничениях ресурсов (человеческих, материальных, нематериальных, финансовых).

Сущность методологии управления процессами заключается в том, что ответственность за реализацию процесса и достижение результатов процесса лежит на определенном лице – менеджере команды процесса или ограниченной группе лиц.

Для эффективного управления процесс должен быть хорошо структурирован. Суть структуризации (декомпозиции) сводится к:

- разбиению процесса на этапы, подпроцессы, функции (работы),
- распределение ответственности по каждому этапу, работе процесса,
- определение общесистемных функций управления, выполняемых на всех этапах реализации процесса (организация, координация, планирование, мотивирование и контроль).

Успех организации в достижении своих целей при использовании процессного подхода обусловлен нацеленностью всего персонала, участвующего в реализации процесса, на общий результат; наличием специальных инструментов, позволяющих выделить работы по этапам процесса, назначить ответственных за их исполнение, и методов (планирования финансовых ресурсов, контроля деятельности команды процесса), направленных на эффективное использование ресурсов.

Чтобы понять принцип действия предлагаемой модели образовательного процесса, необходимо представить структуру вуза как некий координационный центр, внутри которого находится множество объектов образовательной деятельности, разделенных по признаку представляемых ими образовательных услуг. Каждый объект или команда процесса обладают необходимыми ресурсами, используемыми на производство продукта своей деятельности - «образовательной услуги». Так как эти ресурсы имеют конкретное наименование и размер, объем потребления каждого объекта образовательной деятельности может быть формализован и представлен в денежном эквиваленте.

Основные признаки бизнес-процессов в предлагаемой модели выражаются в критериальном и стоимостном учете ресурсов их потребления и продуктов их деятельности, что позволяет рассматривать каждый образовательный процесс как обособленный хозяйственный субъект в рамках единой корпоративной системы.

Следствием такого учета является выявление финансовых и критериальных показателей, характеризующих индивидуальную деятельность каждой команды процесса.

Предлагаемая модель образовательной деятельности целиком сформирована из команд процессов, которые накладываются на функциональные подразделения.

Каждую команду процесса возглавляет менеджер, индивидуально несущий ответственность за работу команды процесса и осу-

ществляющий взаимосвязь с информационно-аналитическим ядром и другими менеджерами процессов.

Необходимую гибкость в управлении процессом образовательной деятельности позволяют получить организационные структуры матричного типа, в которых обеспечивается прямая взаимосвязь между функциональными и линейными подразделениями на любом уровне [8].

Матричная структура вуза образуется путем наложения на линейно-функциональную структуру горизонтальных команд процессов, осуществляющих основную деятельность в вузе – оказывающих образовательные услуги. Такое наложение позволяет использовать все преимущества интеграции функциональных подразделений и команд процессов, заключающиеся в концентрации усилий квалифицированных сотрудников, входящих в команду процессов на удовлетворении нужд клиентов (личностей, работодателей), а сотрудников функциональных звеньев – на обеспечении эффективной работы команд процессов. Таким образом, матричная структура призвана упорядочить горизонтальные связи, обеспечить интеграцию процессов, ускорить принятие решений и повысить ответственность за их содержание и результаты. При этом она не разрушает сложившиеся в университете взаимосвязи, а дополняет их, и позволяет за счет целесообразного перераспределения полномочий и ответственности между подразделениями вуза обеспечить оперативное и качественное достижение его целей.

Команды процессов формируются для осуществления деятельности, характеризующейся конкретными целями (которые могут быть описаны категориями времени и ресурсов) и зависящей от результатов деятельности других подразделений. Например, в образовательном процессе по подготовке бакалавра конкретной специальности участвует большое количество подразделений, часть которых непосредственно участвует в учебном процессе (выпускающие и сервисные кафедры), а другая – способствует его осуществлению (отдел маркетинга, планово-финансовый отдел, библиотека). Интеграция деятельности всех подразделений вуза по осуществлению образовательного процесса является задачей менеджера команды процесса. Подразделения, выполняющие вспомогательные по отношению к основной деятельности, рассматриваются в качестве

функциональных. Их функционирование складывается из относительно стабильных и регулярных процессов вуза: процессов менеджмента и обеспечивающих процессов.

Указанные функциональные службы вуза традиционно сформированы как самостоятельные подразделения и должны отвечать следующим требованиям [8]:

- ориентация на достижение стратегических целей вуза;
- выделение необходимых ресурсов в бизнес-процессы образовательной деятельности;
- ответственность за выполнение своих функций;
- установление устойчивых связей с другими подразделениями.

Среди функциональных подразделений выделяются выпускающие и сервисные кафедры, осуществляющие в образовательном бизнес-процессе основную деятельность и являющиеся центром нематериальных ресурсов (знания и квалификация персонала, научные и методические разработки). Отнесение кафедр к функциональным подразделениям обусловлено их ориентацией на производство и распространение знаний: проведение научных исследований, создание научных разработок и использование их в учебном процессе.

На рисунке 2 изображена матричная организационная структура инновационного вуза, в котором отсутствуют факультеты (институты).

Матричная структура решает вопросы комплексного менеджмента образовательного процесса и позволяет параллельно осуществлять различные образовательные процессы. Эффективность матричной структуры вуза зависит от стремления руководителей функциональных подразделений и менеджеров команд процессов работать согласованно по достижению общей цели, а также мотивации сотрудников подразделений, участвующих в реализации образовательного процесса.

На первоначальном этапе предполагается образование команд процессов на базе факультетов (деканатов). Функции менеджеров команд процессов закрепляются за деканами факультетов (руководителями институтов).

Но в последствии предполагается двойное подчинение: декану факультета и менед-

жеру команды процесса. В задачи деканов факультетов входит осуществление учета и контроля возглавляемого ими подразделения, а также согласования условий его взаимодействия с другими подразделениями вуза. Представительство декана факультета в Ученом Совете обеспечивает интересы факультета по ключевым вопросам функционирования. В число таких вопросов входит утверждение бюджета и номенклатуры предоставляемых образовательных услуг, а также определение состава и стоимости используемых ресурсов вуза.

В отличие от декана факультета (руководителя института), менеджер команды процесса непосредственно координирует работу команды процесса (преподавателей выпускающих и сервисных кафедр, участвующих в подготовке студентов по конкретной специальности (направлению)) и осуществляет представительство по обслуживанию клиентов (личностей, работодателей), неся полную ответственность за качество предоставляемой образовательной услуги. В структуре описываемой модели образовательного процесса он является уполномоченным по качеству на факультете и непосредственно или через своих представителей осуществляет корректировку образовательной программы по результатам требований клиентов (личностей, работодателей). В случае, если процесс является многоуровневым и сложным (таковым и является образовательный процесс), то техническая координация работы команды процесса возлагается на наиболее квалифицированных её преподавателей, которые в свою очередь подчиняются менеджеру команды процесса. Если декан факультета согласует бизнес-процесс с общей стратегией вуза, то менеджер команды процесса согласует процесс с требованиями клиентов (личностей, работодателей). Оба участника команды процесса являются соединительными звеньями различных сегментов внешней среды заданного образовательного процесса.

В новой концепции образовательного процесса именно клиент (личность, работодатель) определяет функционирование процесса и оказывает воздействие на его развитие.

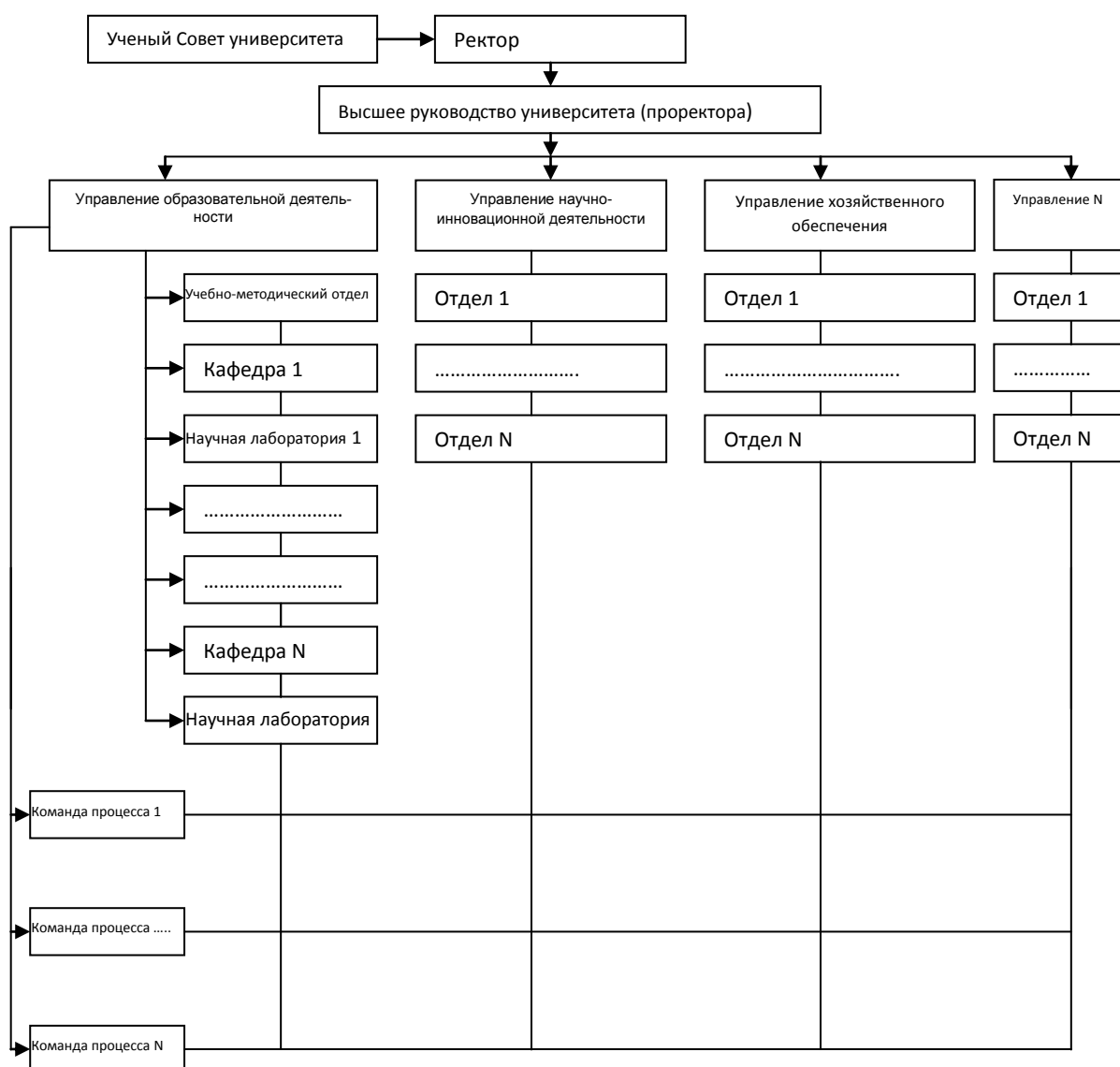


Рисунок 2 – Матричная организационная структура вуза

Участники команды процесса (преподаватели, лаборанты, научные сотрудники) могут одновременно являться участниками иных команд образовательных процессов и выполнять функции в зависимости от уровня компетентности и предъявляемых другими членами команды требований. Под требованиями, например, следует понимать контроль качества чтения курсов для данной специальности преподавателями других факультетов. Осуществление контроля может происходить путем предоставления грантов преподавателям других факультетов для разработки новых курсов или их адаптации к потребностям факультета, на базе которого функционирует команда процесса.

Ученый Совет во главе с Ректором является заказчиком всех образовательных процессов и осуществляет инвестиционную и координационную политику между деятельностью команд образовательных процессов:

- прямой контроль, заключающийся в создании законодательной базы, отдаче распоряжений, распределении ресурсов, санкционировании принципиальных решений, разрешении конфликтов, структурировании организации, подбор кадров, наблюдение за сотрудниками, их мотивации и поощрении.

- управление пограничными условиями деятельности организации, т.е. процесс взаимодействия вуза с внешней средой, в котором руководитель вуза должен внима-

тельно следить за изменениями внешней среды и постоянно корректировать деятельность университета в соответствии с такими изменениями.

Информационно-аналитическим ядром именуется коллектив функциональных подразделений, предоставляющих ресурсы для обеспечения образовательного процесса.

Организационно-функциональное взаимодействие представленных групп функциональных подразделений прослеживается в матричной организационной структуре, а полномочия по выполнению функций и ответственность за их выполнение участвующих в образовательном процессе подразделений отражается в матрице ответственности, при помощи которой менеджер команды процесса координирует деятельность работ по предоставлению образовательных услуг.

Преобразование традиционного университета в процессно-ориентированный сопровождается трансформацией его организационной структуры из линейно-функциональной в матричную. Механизм трансформации организационной структуры вуза состоит из четырех этапов (рисунок 3):

На первом этапе выполняется анализ существующей организационной структуры. Изучение происходящих процессов необходимо производить от общего к частному, от системы к её элементам.

Начать анализ следует с описания структуры управления вузом, где функциональные подразделения (предоставляющие ресурсы) следует выделить с точки зрения управления отдельными этапами основного процесса, процессов менеджмента и обеспечивающих процессов. На втором этапе осуществляется проектирование организационной структуры. Новая организационная структура должна соответствовать стратегии вуза и быть гибкой, что обеспечивает возможность её развития и адаптации к новым условиям на принципах самоорганизации.

Таким образом, на втором этапе осуществляется выделение стратегически значимых образовательных программ и создание на их основе команд процессов.

По результатам выделения функций каждого этапа образовательного процесса и формирования функциональных подразделений, обеспечивающих выполнение этих функций, заполняется линейная матрица ответственности.

Подобная процедура при проектировании новой структуры университета дает воз-

можность закрепить функции за конкретными функциональными подразделениями и выполнить анализ эффективности существующих функций.

Продуктом (результатом) деятельности (трансформации организационной структуры) будет служить увеличение показателей деятельности преподавателей, входящих в команду процесса образовательной деятельности, а затратами на проведение трансформации – текущие расходы на осуществление дополнительных функций управления, которые возникли после перераспределения прав и ответственности между подразделениями.

Таким образом, оценить эффективность организационных изменений можно отношением изменения показателей деятельности преподавателей команды процесса к изменению затрат на заработную плату преподавателей в результате выполнения ими дополнительных функций (работ), не входящих в нагрузку. Оптимальное значение показателя эффективности 100% - характеризует то, что механизм эффективен – увеличение затрат на дополнительные функции соответствует увеличению показателей деятельности преподавателей команды процесса.

Список литературы

1. Беляев Д.А. Особенности управления экономическими процессами в вузе//Ученый совет. 2007. №3. С.49-54.
2. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов/ О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И.Гуров, Ю.В. Зорин: под ред. О.П. Глудкина. - М.: Горячая линия-Телеком, 2001. 600 с.
3. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник.- М.:ИНФРА-М, 2005.319с.
4. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг.- М.:ПРИОР,1999.256с.
5. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационных предприятий.- М.:ЮНИТИ,1999.346с.
6. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. Перев. с англ./Под.ред.Н.Д.Эриашвили.- М.:АУДИ,ЮНИТИ,1997.
7. Титова Н.Л. Проблема повышения самостоятельности факультетов ГУ-ВШЭ и эффективности их взаимодействия //Университетское управление: практика и анализ. 2006.-№4.- С.57-63.
8. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Аналитический доклад/Руководитель авторского коллектива В.М.Филиппов.- М.:Логос.2005.-540с.

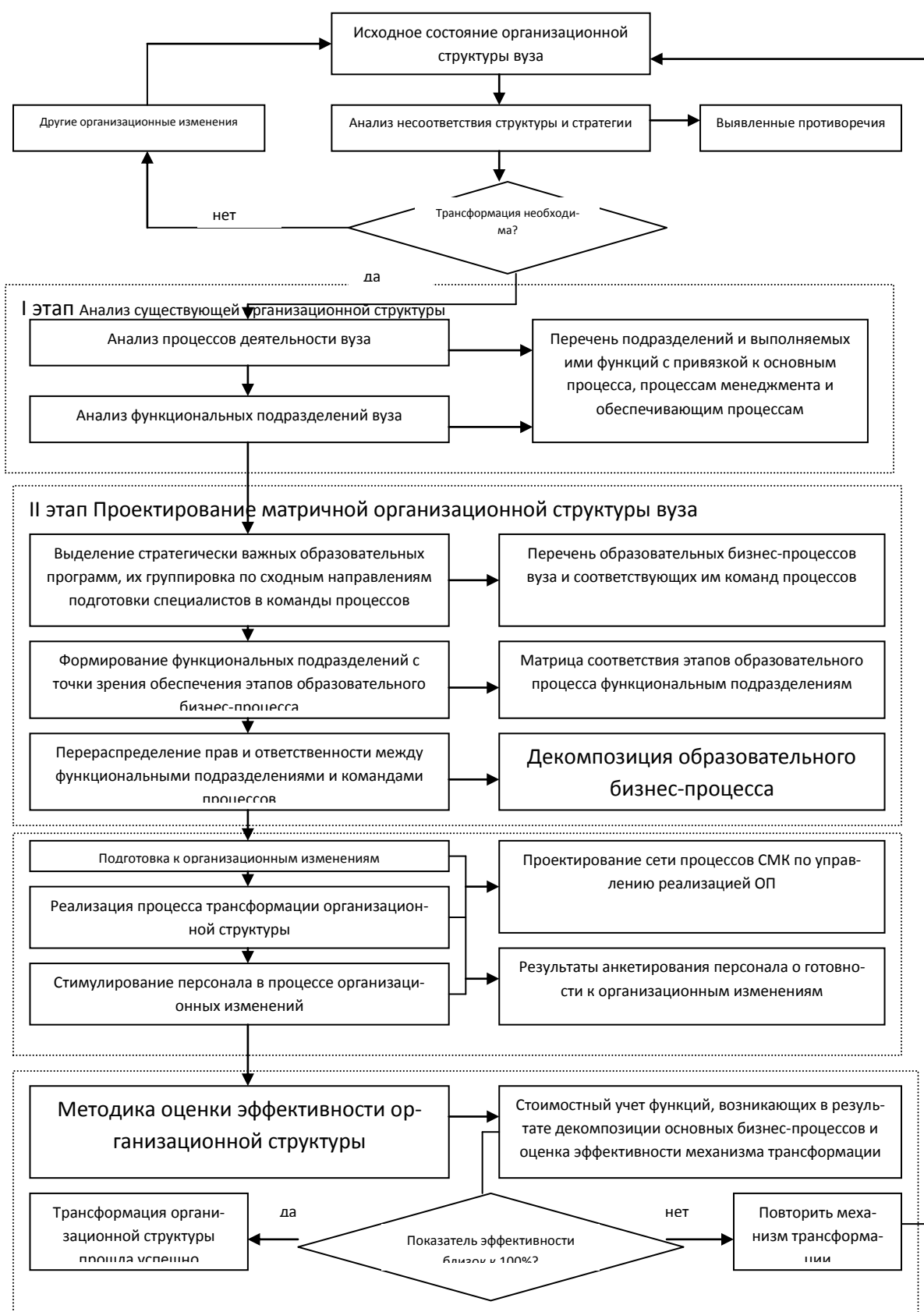


Рисунок 3 – Алгоритм механизма трансформации организационной структуры вуза