

Приложение № 2
к приказу № 563-п
от « 9 » 12 2025 г.

Межгосударственная образовательная организация высшего образования
Кыргызско-Российский Славянский университет
имени первого Президента Российской Федерации Б.Н.Ельцина

ПОЛОЖЕНИЕ О СТРУКТУРНОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ

Офис управления изменениями

Бишкек – 2025

1 Назначение и область применения

1.1 Настоящее Положение является документом системы менеджмента качества университета.

1.2 Настоящее Положение устанавливает структуру, основные задачи, функции, основные документы и взаимосвязи, а также права и ответственность *Офиса управления изменениями*.

2 Нормативные документы, регламентирующие деятельность

Трудовой кодекс Кыргызской Республики

Постановление Правительства Кыргызской Республики от 11 апреля 2016 года № 201 об утверждении Санитарно-эпидемиологических правил и нормативов "Санитарно-защитные зоны и санитарная классификация предприятий, сооружений и иных объектов"»

Устав КРСУ

Этический кодекс КРСУ

Правила внутреннего трудового распорядка КРСУ

Законодательные документы (законы КР, указы Президента КР, постановления Кабинета министров КР) (Закон об образовании Кыргызской Республики, действующее законодательство Российской Федерации в области образования)

Нормативные и инструктивные документы (международные стандарты управления изменениями и проектами (PMI, IPMA, ISO 21500, ISO 56000, ISO 37301), Стратегия развития КРСУ до 2030 года и перспективой до 2040 года, Национальный стандарт Кыргызской Республики КМС ГОСТ Р ИСО 21504:2022, Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500-2023 для управления проектами, программами, портфелями, методические рекомендации по проектному управлению, а также международным стандартам управления изменениями (CMI, ACMP, PMI), рекомендации ISO/IEC 27001), внутренние нормативные акты университета.

3. Термины, определения и сокращения.

В настоящем Положении применены следующие термины с соответствующими определениями:

CMI – Chartered Management Institute – профессиональный институт, который устанавливает стандарты, в том числе и стандарты управления изменениями Ассоциации профессионалов по управлению изменениями (ACMP) – набор лучших практик, принципов и процессов для эффективного внедрения изменений;

PMI – Project Management Institute (Институт управления проектами) – международная некоммерческая организация, занимается развитием направления управления проектами, разрабатывающая стандарты по управлению проектами.

В настоящем Положении применены следующие сокращения:

ACMP – Association of Change Management Professionals – аббревиатура Ассоциация профессионалов по управлению изменениями, развивает управление изменениями;

КРСУ – Межгосударственная образовательная организация высшего образования Кыргызско-Российский Славянский университет имени первого Президента Российской Федерации Б.Н.Ельцина;

ОУИ – Офис управления изменениями;

4 Общие положения

4.1 В своей деятельности *Офис управления изменениями* руководствуется действующей нормативной правовой и нормативно-технической документацией, внутренними документами университета, приказами ректора и распоряжениями ректора, Политикой руководства университета, должностными инструкциями работников *Офиса управления изменениями*, планами деятельности подразделения и настоящим Положением.

4.2 Руководство *Офиса управления изменениями* осуществляет *директор*, назначаемый и освобождаемый от должности приказом ректора.

4.3 На должность руководителя *Офиса управления изменениями* назначается лицо, имеющее высшее образование в области управления, экономики, инженерии, информационных технологий или образования, имеющее опыт в сфере проектного или организационного управления – не менее 3-х лет, владеющий навыками стратегического планирования, аналитики и координации проектных команд, прошедшее предварительный медицинский осмотр в соответствии с действующим законодательством и не имеющее противопоказаний по состоянию здоровья, прошедшее при приеме на работу:

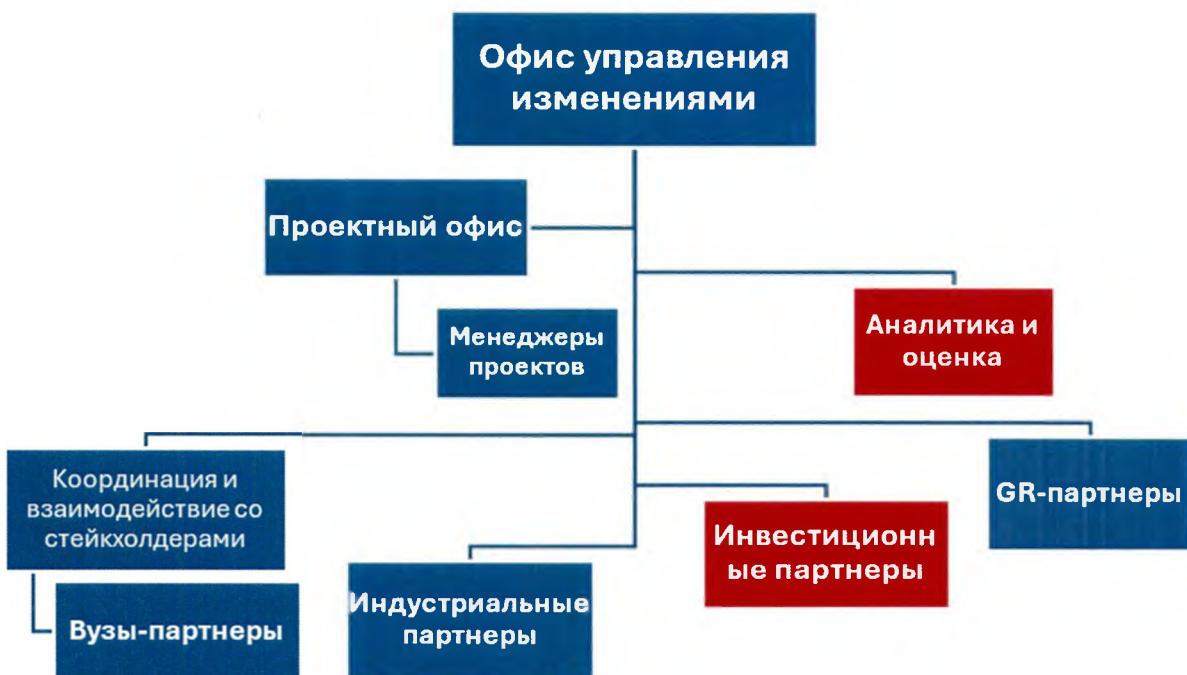
- вводный и первичный инструктаж по охране труда на рабочем месте;
- обучение по охране труда, в том числе, обучение и проверку знаний по безопасным методам и приемам выполнения работ;
- обучение по оказанию первой помощи пострадавшему при несчастных случаях на производстве, микротравмам, произошедших при выполнении работ;
- обучение и проверку знаний по использованию (применению) средств индивидуальной защиты;
- обучение мерам пожарной безопасности.

4.4 В период отсутствия руководителя *Офиса управления изменениями* его функции выполняет лицо, назначенное приказом ректора по представлению руководителя.

4.5 Реорганизация и ликвидация *Офиса управления изменениями* осуществляется приказом ректора КРСУ.

4.6 Подразделение непосредственно подчиняется ректору.

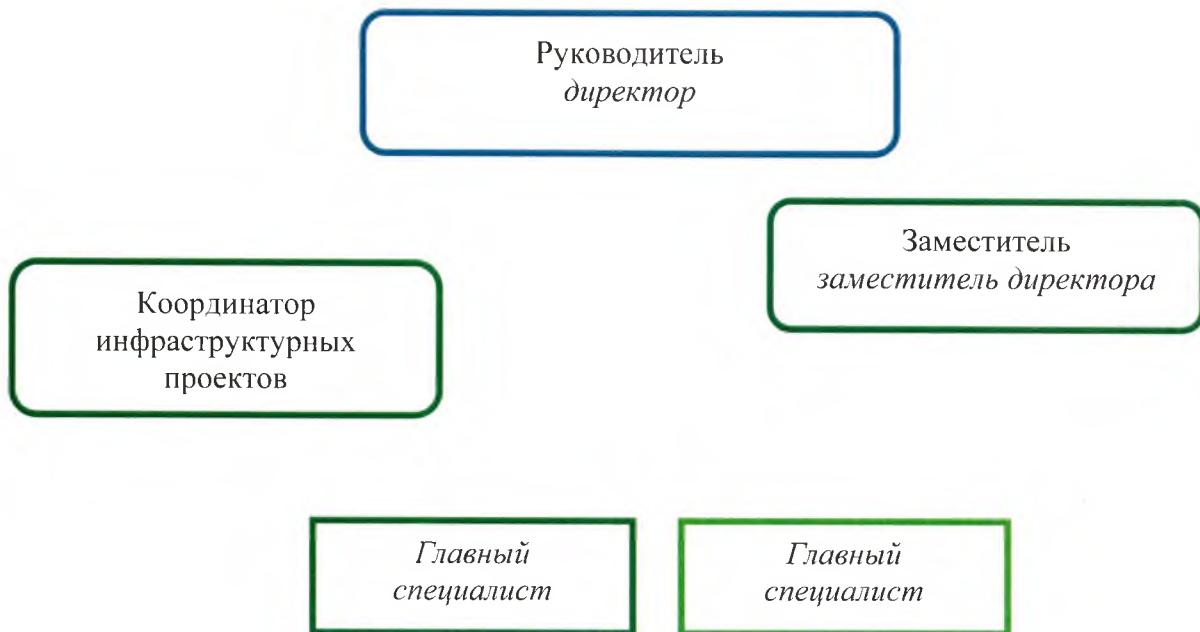
4.7 Функциональная и организационная структура *Офиса управления изменениями* представлена на рисунке 1.1 – 1.2.



1.1. Функциональная структура *Офиса управления изменениями* включает

- Сектор методологии и проектной поддержки;
- Сектор коммуникаций и взаимодействия со стейкхолдерами/внешними партнерами – вузами, индустриальными партнерами, партнерами из госсектора;
- Сектор цифровой трансформации и ИТ-поддержки;
- Аналитико-оценочный сектор.

1.2. Организационная структура.



4.8 Кадровый состав *Офиса управления изменениями*, деятельность которого регламентируется соответствующими должностными инструкциями:

- *Директор*;
- *Заместитель директора*;
- *Координатор инфраструктурных проектов*;
- *Главный специалист* (с функционалом координатора Программы развития);
- *Главный специалист*.

4.9. В структуру *Офиса управления изменениями* могут дополнительно входить временные рабочие группы и проектные команды в зависимости от приоритетов стратегии.

4.10. Расширенная организационная структура *Офиса управления изменениями* (ОУИ) может состоять из проектного офиса и включать координацию с вузами-партнерами, индустриальными партнерами, инвесторами и госсектором.

4.11. *Офис управления изменениями* обязан выполнять все возложенные на него настоящим Положением задачи и функции.

5 Основные цели и задачи

Офис управления изменениями, являясь структурным подразделением КРСУ, в своей деятельности реализует следующие цели и задачи:

5.1. Целью деятельности ОУИ является обеспечение системного и устойчивого управления организационными, цифровыми и инфраструктурными изменениями, направленными на реализацию стратегии Университета и переход к новой модели флагманского университета Центральной Азии.

5.2. Основные задачи:

- сопровождение реализации Стратегии развития КРСУ 2030;
- организация и методологическое сопровождение трансформационных программ;
- внедрение культуры и инструментов управления изменениями и проектами;
- обеспечение устойчивости и вовлеченности персонала к изменениям;
- развитие цифровых и ESG-инициатив в рамках стратегии;
- формирование системы мониторинга прогресса и оценки результатов изменений.

6 Функции и права

В соответствии с основными целями и задачами *Офис управления изменениями* осуществляет:

6.1 Планирование, разработка и сопровождение карты изменений и трансформационной повестки.

6.2 Организация и сопровождение проектной деятельности структурных подразделений.

6.3 Внедрение инструментов диагностики организационной зрелости.

6.4 Разработка и адаптация методологических материалов, стандартов и регламентов.

6.5 Проведение информационно-разъяснительной и обучающей работы среди сотрудников.

6.6 Подготовка и представление аналитических отчетов, рекомендаций и инициатив руководству.

6.7 Содействие в обеспечении синергии между цифровыми, академическими и исследовательскими изменениями.

6.8 Регулирование трансформационных изменений под целевую модель стратегии развития университета.

6.9 Участие в реализации Политики руководства университета.

6.10 Разработка Целей *Офиса управления изменениями*.

6.11 Участие в разработке и внедрении документации СМК в соответствии с компетенцией подразделения и по правилам управления документированной информацией.

6.12 Предоставление данных для анализа СМК со стороны руководства (в соответствии с компетенцией подразделения).

6.13 Планирование деятельности структурного подразделения по повышению качества образования в соответствии с компетенцией подразделения для реализации Политики руководства университета.

В ходе деятельности *Офис управления изменениями* также может:

- запрашивать и получать необходимую информацию от всех подразделений КРСУ;
- инициировать и сопровождать проекты изменений;
- представлять КРСУ в партнерских и экспертных сетях по вопросам управления изменениями;
- вносить предложения в стратегические и операционные документы университета.
- ;
- получать ресурсное обеспечение и информацию, необходимые для качественного и эффективного выполнения функциональных обязанностей;
- принимать участие в различных совещаниях по вопросам, связанным с работой *Офиса управления изменениями*.

7 Ответственность сотрудников

7.1 *Директор Офиса управления изменениями* несет полную ответственность за качество и своевременность выполнения задач и функций, возложенных на подразделение, в том числе:

- правильность документов, подготавливаемых подразделением;
- правильность применения и соблюдения требований документации СМК, входящих в компетенцию подразделения;
- организацию труда, соблюдение сотрудниками трудовой дисциплины, норм охраны труда, техники безопасности и противопожарной безопасности, правил внутреннего распорядка;
- выполнение приказов и указаний руководства университета;
- создание нормального психологического климата в подразделении;
- обеспечение соответствия деятельности требованиям стратегии и внутренних регламентов;
- своевременное предоставление отчетности по результатам деятельности;
- обеспечение внедрения стандартов управления изменениями в деятельность университета;

– способствование развитию профессиональных компетенций сотрудников в сфере изменений.

7.2 Права, обязанности и ответственность сотрудников *Офиса управления изменениями* устанавливаются должностными инструкциями.

7.3 Персональную материальную ответственность за сохранность (в том числе организацию хранения) документов строгой отчетности, а также имущества, переданного в *Офис управления изменениями*, несет *должностное лицо* подразделения, с кем заключен соответствующий договор.

7.4 Руководитель ОУИ несет ответственность за выполнение возложенных задач, достоверность и своевременность отчетов, соблюдение внутренней и внешней нормативной базы, а также за организацию безопасных условий труда в подразделении.

7.5 Сотрудники ОУИ несут ответственность за выполнение своих обязанностей в соответствии с должностными инструкциями.

7.6 Директор офиса изменений несет полную ответственность за качество и своевременность выполнения задач и функций, возложенных на подразделение, в том числе:

- достоверность и полноту разрабатываемых подразделением документов;
- достоверность и соблюдения требований документации СМК, входящих в компетенцию подразделения.

8 Взаимодействие

8.1 Подразделения университета представляют информацию в *Офис управления изменениями* по его требованиям, исходя из перечня задач и функций *Офиса управления изменениями*.

8.2 *Офис управления изменениями* по требованию других подразделений подготавливает информацию в пределах своей компетенции и в рамках прав требователей.

8.3 Иное взаимодействие с другими подразделениями осуществляется на основе планов работ или иных документов КРСУ.

8.4 С внешними организациями взаимодействие осуществляется (указать вопросы взаимодействия при необходимости).

8.5 ОУИ осуществляет координацию с Проектным офисом, управлением цифровой трансформации, факультетами, институтами, кафедрами, а также внешними партнерами и экспертами.

8.6 Взаимодействие осуществляется на основании совместных планов, регламентов и соглашений.

9. Регламент работы ОУИ

9.1. Деятельность ОУИ организуется на основе годового плана, утверждаемого директором ОУИ и согласованного с ректором.

9.2. В рамках регламентной деятельности ОУИ осуществляет:

- ежемесячные совещания команды с анализом текущего статуса проектов изменений;
- ежеквартальную отчетность по реализации ключевых инициатив стратегии 2030;
- координационные сессии с проектными командами Университета;
- подготовку методических материалов и проведение обучающих мероприятий не реже двух раз в семестр;
- сбор обратной связи от ключевых стейкхолдеров (индустриальные партнеры, вузы-партнеры, преподаватели, сотрудники, студенты) по результатам внедрения изменений.

9.3. Все инициативы, поддерживаемые ОУИ, проходят этапы предварительной оценки, регистрации, назначения ответственного куратора и включения в карту изменений.

9.4. ОУИ раз в полугодие проводит анализ рисков реализации трансформационной повестки и вносит предложения в стратегический совет университета.

9.5. Работа ОУИ обеспечивается цифровыми инструментами проектного и процессного управления с использованием унифицированной отчетности и панели мониторинга КРІ.

9.6. При возникновении критических отклонений по срокам или результатам изменений директор ОУИ обязан незамедлительно информировать проректора по стратегии и развитию и предложить корректирующие действия.

10. Карта компетенций сотрудников ОУИ

10.1. Для выполнения своих функций сотрудники ОУИ должны обладать следующими профессиональными компетенциями:

- **Стратегическое и аналитическое мышление** — умение интерпретировать стратегические документы, формировать сценарии трансформации, анализировать комплексные данные.
- **Управление проектами и изменениями** — владение инструментами PMI, IPMA, Agile, Kanban, знание жизненного цикла проекта, логики бизнес-процессов и управления результатами.
- **Коммуникации и фасилитация** — умение вести переговоры, модерировать сессии, формировать согласованные решения с вовлечением разных стейкхолдеров.
- **Цифровая грамотность** — навыки работы с цифровыми платформами управления (например, Trello, Jira, MS Project, Notion), визуализация данных.
- **Экспертность в области образования, науки, администрирования** — знание специфики вузовской среды и нормативных требований в системах КР и РФ.
- **Навыки оценки и мониторинга** — владение методами оценки результатов и воздействия, построение системы КРІ и метрик устойчивости изменений.

10.2. При приеме на работу и продвижении внутри ОУИ учитывается соответствие сотрудников компетентностному профилю, профессиональный опыт и результаты оценки эффективности.

10.3. ОУИ может инициировать обучение и повышение квалификации сотрудников Университета в приоритетных направлениях управления изменениями и трансформации.

11.1. Структура ОУИ (по ролям и взаимодействию)

11.1.1. ОУИ включает в себя следующие функциональные роли – *Вариант 1*:

- Директор офиса управления изменениями (руководство, стратегия, внешние коммуникации);
- Руководители направлений по ключевым трансформационным трекам (академическая, цифровая, организационная трансформация);
- Проектные менеджеры и аналитики (ведение и контроль проектов);
- Специалисты по фасилитации и внутренним коммуникациям;
- Методолог и координатор по мониторингу и оценке.

11.2. Структура ОУИ (по функционалу и направлениям)

11.2.1. ОУИ включает в себя следующие ключевые направления – *Вариант 2*:

- **Директор ОУИ** — стратегическое руководство, представление интересов ОУИ во внешней и внутренней среде, управление портфелем изменений;
- **Проектный офис** — реализация проектного управления в рамках трансформации, включая разработку паспортов проектов, планов-графиков, контроль исполнения;
- **Блок фасилитации и коммуникаций** — сопровождение внутренних изменений, организация диалогов, формирование среды участия и вовлеченности;
- **Мониторингово-аналитический отдел** — оценка хода изменений, ведение отчетности по КРІ, формирование аналитических записок и предложений по корректировке стратегии;

- **Методический центр и развитие компетенций** — обучение участников проектов, разработка методик и стандартов, сопровождение команд изменений;
- **Координационно-партнерский отдел** — взаимодействие с университетами-партнерами (ТюмГУ, СПбПУ и др.) и внешними экспертами, организация совместных мероприятий и обмена практиками.

11.2.2. ОУИ действует как центр компетенций по управлению изменениями и проектной деятельности, обеспечивая внедрение трансформационных инициатив университета до 2030 года и в перспективе до 2040 года.

11.2.3. ОУИ может взаимодействовать с внешними консультантами, экспертами, менторскими группами и техническими координаторами программ, в том числе из Российской Федерации и Кыргызской Республики.

12. Система показателей эффективности (система KPI, включая показатели реализации стратегии, вовлеченности и устойчивости)

12.1. Для оценки деятельности ОУИ применяется комплекс KPI, включающий:

- % реализации мероприятий Стратегии КРСУ 2030 (по срокам и результатам);
- Индекс вовлеченности подразделений в изменения (% охвата);
- Индекс устойчивости изменений (доля изменений, интегрированных в регламентную деятельность);
- Число фасилитированных инициатив и управляемых трансформаций;
- Количество предложений по оптимизации, внедренных в практику;
- Оценка эффективности сопровождения проектов по шкале обратной связи ($\geq 80\%$ положительных оценок).

12.2. Для оценки деятельности ОУИ применяется многоуровневая система KPI:

Стратегические KPI:

- Уровень достижения стратегических целей Стратегии КРСУ 2030 (% выполнения);
- Количество и доля успешно завершенных проектов трансформации;

Операционные KPI:

- Индекс вовлеченности академических и административных подразделений (% охвата);
- Индекс устойчивости изменений (доля изменений, интегрированных в регламентную деятельность);
- Количество и качество фасилитированных стратегических сессий, воркшопов.

Качество управления:

- Оценка сопровождения проектов ($\geq 80\%$ положительных оценок);
- Среднее время прохождения стадий проекта (идея → внедрение).

12.3. Мониторинг KPI осуществляется ежеквартально, анализ проводится полугодично с подведением итогов и предложениями по улучшению.

13. Компетентностная карта сотрудников ОУИ (компетентностная карта сотрудников с учетом всех слоев изменений (структура, процессы, культура, менталитет)

13.1. Основываясь на модели слоев изменений, сотрудники ОУИ должны обладать:

- Знанием организационных, функциональных, когнитивных и культурных аспектов изменений;
- Способностью фасилитировать трансформации на всех уровнях – от структуры до менталитета;
- Навыками управления сопротивлением, формирования альянсов и вовлечения;
- Компетенциями в цифровых системах мониторинга, визуализации и анализа изменений.

13.2. Каждый сотрудник ОУИ проходит периодическую оценку по профилю (внутреннее тестирование + peer-review - рецензирование), с фиксацией уровня зрелости компетенций: базовый, функциональный, экспертный.

13.3 Компетентностная карта сотрудников ОУИ в табличной форме

13.3.1. ОУИ опирается на модель слоев изменений и следующую матрицу ключевых компетенций:

| Компетенция | Уровень зрелости | Форма оценки |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Управление изменениями | Базовый / Функц. / Эксп. | Peer-review, оценка кейсов |
| Методология проектного управления | Базовый / Функц. / Эксп. | Тестирование, оценка проектов |
| Фасилитация | Базовый / Функц. / Эксп. | Наблюдение, обратная связь |
| Цифровая трансформация | Базовый / Функц. / Эксп. | Портфолио, цифровой след |
| Коммуникация и вовлечение | Базовый / Функц. / Эксп. | Анализ кейсов, отчеты по мероприятиям |

13.4. Оценка проводится ежегодно по следующим методам: самооценка, внешняя экспертная оценка, командное собеседование. Используется модель развития T-shaped специалистов (глубина + ширина).

14. Принципы управления изменениями в ОУИ

14.1. В своей работе ОУИ исходит из следующей логики трансформации:

- Организационные изменения сопровождаются адаптацией функций и ролей;
- Процессные трансформации интегрируются в ежедневную практику через обучение и поддержку;
- Технологические изменения связаны с изменениями логики принятия решений и архитектуры управления;
- Изменения корпоративной культуры поддерживаются через формирование устойчивых ценностей;
- Менталитет формируется как объект долгосрочной работы через постоянное развитие лидерства и критического мышления.

14.2. Изменения рассматриваются как поток стратегических решений в условиях неопределенности. ОУИ обеспечивает непрерывность процессов анализа, адаптации и коммуникации на всех уровнях университета.

14.3. Любая инициатива проходит этап диагностики: определение слоя изменений, уровня зрелости, оценки рисков сопротивления и механизмов интеграции.

15. Многоуровневые принципы управления изменениями в ОУИ

15.1. ОУИ исходит из следующих подходов:

- **Многослойность трансформации:** организационные, процессные, технологические, культурные, поведенческие изменения;
- **Цикличность изменений:** диагностика → дизайн → внедрение → закрепление → развитие;
- **Ориентация на устойчивость:** поддержка и институционализация новых практик.

15.2. Основные процессы ОУИ описаны в **карте процессов**, включающей:

1. Инициирование изменений (запрос, обоснование, диагностика);

2. Формирование проектной инициативы (паспорт, дорожная карта, команда);
3. Фасилитация и реализация (сессии, обучение, коммуникация);
4. Мониторинг и оценка (отчеты, сводки, KPI);
5. Коррекция и масштабирование.

16. Матрица распределения ответственности (RACI) – распределение ответственности, полномочий и ролей

| | Ответственный (R) | Утверждающий (A) | Консультируемый (C) | Информируемый (I) |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Диагностика изменений | Аналитик | Директор ОУИ | Подразделение | Ректорат |
| Разработка паспорта проекта | Менеджер проекта | Директор ОУИ | Методолог | Проектный комитет |
| Проведение фасилитации | Фасилитатор | Руководитель направления | Подразделение | Ректорат |
| Мониторинг KPI | Координатор | Директор ОУИ | Проектная команда | Подразделения |

17. Формы мониторинга и отчетности

- Ежемесячные отчеты проектов по шаблону;
- Квартальные сводные справки и аналитические записки для ректората;
- Годовой интегральный отчет по трансформации университета с визуализацией результатов и KPI;
- Платформа отслеживания проектной активности (цифровой дашборд).

18. Заключительные положения

18.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения ректором КРСУ.

18.2. Изменения и дополнения в Положение вносятся приказом ректора по представлению проректора по стратегии и развитию и согласованию с директором ОУИ.

18.3. Эффективность деятельности ОУИ подлежит ежегодной оценке и верификации в рамках внутреннего аудита системы управления качеством.

Положение о структурном подразделении *Офис управления изменениями* разработал:

Заместитель директора



Д.М. Конурбаева

Функциональная структура Офиса управления изменениями

