

RUS | ENG

Экономика образования

№ 03 • 2019

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И МЕТОДОЛОГИИ

- И.Г. ГЕРАЩЕНКО
Соотношение социального и человеческого капитала в российском образовании
- Л.Д. МЕДВЕДЕВА
Концепция подготовки экономистов в образовательном кластере

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ

- Н.П. КРЫЛОВА, Е.Н. ЛЕВАШОВ
Критерии и показатели оценки эффективности современных университетов

МОДЕРНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

- Э.Г. СКИБИЦКИЙ
Подготовка магистрантов к профессиональной деятельности в условиях цифровой экономики
- А.М. ЧИЛИЛОВ, Ю.А. СТЕПАНОВА
Финансовые аспекты совершенствования трудовых компетенций в сфере здравоохранения

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

- Н.Г. ОЩЕПКОВА
Анализ систем управления высшим учебным заведением в современных условиях

Страницы / Pages: 65-72

Аннотация / Annotation:
Рассмотрены общие вопросы системы управления образовательными организациями в современных условиях. Представлен анализ основных организационных структур управления высшим учебным заведением: линейной, линейно-функциональной, дивизиональной, проектной и матричной. Выявлены их преимущества и недостатки. Обоснована актуальность и своевременность внедрения матричной системы управления вузом.

Ключевые слова / Keywords:
высшее учебное заведение, система управления, организационная структура управления.

Список литературы:
1. Федеральное агентство по образованию Российской Федерации.

Oshchepkova N. G., Ph.D., Associate Professor of the FGBOU VO "AGGPU", Biysk

To a question of a control system of a higher educational institution in modern conditions In article the general questions of a control system of the educational organizations in modern conditions are considered. The analysis of the main organizational structures of management of a higher educational institution is submitted: linear, linearly - functional, divisional, design and matrix. Their advantages and shortcomings are revealed. The relevance and timeliness of introduction of a matrix control system of higher education institution is proved.

Keywords: higher educational institution, control system, organizational structure of management

УДК 338.46

Ощепкова Н.Г., кандидат педагогических наук, доцент ФГБОУ ВО «АГГПУ», г. Бийск

Анализ систем управления высшим учебным заведением в современных условиях

В статье рассматриваются общие вопросы системы управления образовательными организациями в современных условиях. Представлен анализ основных организационных структур управления высшим учебным заведением: линейной, линейно-функциональной, дивизиональной, проектной и матричной. Выявлены их преимущества и недостатки. Обоснована актуальность и своевременность внедрения матричной системы управления вузом.

Ключевые слова: *высшее учебное заведение, система управления, организационная структура управления*

В современном мире экономика и общество России переживают этап значительных преобразований, который осложняется эффектом затяжного мирового экономического кризиса. Данные преобразования затрагивают все сферы человеческой жизнедеятельности и прежде всего образование, являющееся особым социальным институтом, находящееся в настоящее время в сфере первоочередных государственных интересов.

Для системы образования в целом необходимо быть готовой не только к адекватной реакции на современные вызовы, но и к обеспечению эффективной реализации стоящих перед ней государственных задач, таких как: внедрение процедур общественной и независимой оценки качества образования и системы государственно-общественного управления образованием, предоставление дополнительных образовательных услуг, введение новых финансовых механизмов, адекватных меняющимся запросам современного общества, построение эффективной системы управления образовательными организациями.

В современных условиях, с действием Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ, образовательные организации получили больше прав, свобод и ответственности [4]. Наиболее остро данный вопрос коснулся системы управления вузов, которая в современных условиях показала свою неэффективность и несостоятельность как пережиток прошлого. Получив новые обязанности и свободы современные российские вузы пришли к необходимости совершенствования систем управления, созданию новых структур, в частности региональных центров образования, науки и культуры, интегрированных вузов и др. Рост самостоятельности и свободы высших учебных заведений приводит к повышению ответственности за эффективность своей деятельности. Подобные новшества обуславливают необходимость и своевременность изменений и в системе управления вуза.

Анализ социально-экономической ситуации доказывает, что особенностью современного этапа развития российского образования является существующее противоречие между быстро меняющимся содержанием образования и отстающим по темпам совершенствования управления им; между уровнем разработки «задач образования XXI в.» и «задач управления образованием XXI в.». В связи с этим в современной литературе все чаще встает вопрос о формировании новой социальной группы населения – менеджеров образования.

Особенно остро данный вопрос относится к системе высшего профессионального образования, призванного готовить высококвалифицированных специалистов, способных не только применять полученные компетенции, знания, умения и навыки на практике, но и быть гибкими, мобильными, уметь ориентироваться в условиях современной изменяющейся среды [5].

В менеджменте систему управления организацией связывают с анализом ее организации, иначе с организационной структурой управления. Сегодня к образовательным организациям полномерно применяются все законы, правила, методы и инструменты бизнеса, маркетинга, менеджмента. Так, в современной литературе под организационной структурой управления вузом понимается «совокупность отношений соподчиненности между руководителями разных уровней, обеспечивающих эффективное достижение целей образовательного учреждения» [3, с. 27].

Г. Минцберг структуру управления вузом рассматривает как трехуровневую вертикальную структуру: «стратегическая вершина» – это ректорат, ученый совет вуза; «средняя линия» – общевузовские отделы управления и «операционное ядро» – факультеты, кафедры [2].

При этом Н.П. Макаркин, О.Б. Томилин, И.М. Фадеева в операционном ядро не выделяют кафедры или кафедральный уровень управления, считая, что за качество специалистов («конечную продукцию вуза») отвечает факультет [1, с. 44].

Данная модель управления является классической линейной организационной структурой, где управленческое решение сгенерировано на уровне «стратегического решения», в нашем случае – ректората и ученого совета вуза и является обязательным для исполнения каждым структурным подразделением вуза.

Анализ литературы показал, что в высших учебных заведениях наиболее часто управление построено на основе иерархического (бюрократического) типа структур: линейной, линейно-функциональной (линейно-штабная) моделей организационных структур. Реже российские вузы прибегают к органическому (адаптивному) типу структур управления: дивизиональной, проектной и матричной организационным структурам управления.

Иерархический тип организационной структуры управления достался российской высшей школе из наследия советского периода традиционной организации университета. Данная оргструктура управления характеризуется высокой специализацией, жесткой департаментализацией, невысокими нормами управляемости, высоким уровнем формализации, ограниченным информационным обменом, незначительное участие сотрудников в процессе принятия решений.

Адаптивный тип организационной структуры управления – это гибкий тип структуры, более приспособленный к быстрой смене внешних условий, к появлению инновационных технологий. Данная оргструктура управления способна оперативно модифицироваться в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. При этом адаптация

вузов происходит за счет: материальных и финансовых ресурсов; кадров; изменения рынка; внедрения новых инновационных технологий; изменений нормативно-правовой сферы и государственного регулирования. Таким образом, органическая (адаптивная) оргструктура характеризуется высокой степенью адаптивности и гибкости, незначительной специализацией заданий (задач, проектов), низким уровнем формализации, свободным потоком информации, малой степенью непосредственного контроля и надзора над сотрудниками (специалистами).

Отразим основную характеристику анализируемых организационных систем управления высшим учебным заведением (табл. 1).

Таблица 1

Основные типы организационных структур управления высшим учебным заведением

№ п/п	Наименование типа	Отличительные признаки
<i>I. Иерархические (бюрократические) типы организационных структур управления вузом</i>		
1	<i>Линейная</i>	- отношения строятся по принципу руководство-подчинение; - руководитель наделен всеми полномочиями и осуществляет единоличное руководство, выполняет все функции управления; - решения передаются по цепочке "сверху вниз", обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями
2	<i>Линейно-функциональная (линейно-штабная)</i>	- двойное подчинение персонала – линейному и функциональному руководителю; - линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления; - специализация управления по функциональным подсистемам; - «шахтный» принцип построения образовательной организации
<i>II. Органические (адаптивные) типы организационных структур управления вузом</i>		
3	<i>Дивизиональная (отделенческая)</i>	- функции разработки стратегии развития и жесткого контроля по общим вопросам за высшим руководством вуза, часть или даже все «штабные» функции в руководстве подразделений (филиалов, профильных институтов и пр.); - сочетание централизованной координации и контроля деятельности всех структурных подразделений вуза с децентрализованным управлением

№ п/п	Наименование типа	Отличительные признаки
4	Проектная	- деятельность вуза – это совокупность выполняемых проектов, с фиксированным началом и окончанием; - централизованное управление всем ходом работ по каждому крупному проекту; - формирование (временное) руководителей крупных проектов с широкими полномочиями и его команды - укрепление и активизацию деятельности функциональных подразделений вуза
5	Матричная	- сетевая структура, построенная по принципу двойного подчинения исполнителей – руководителю финансовой службы, руководителю проекта (целевой программы); - трехуровневая структура управления вузом дополняется технологической структурой («техноструктура») - управленческое воздействие осуществляется линейно, функционально и предметно

Проведем сравнительный анализ основных типов организационных структур управления высшим учебным заведением, данные сведем в табл. 2.

Как отмечают ряд ученых исследователей (В.Е. Ланкин, Е.Л. Макарова, С.Д. Резник, А. Рамазанов, В.Д. Сербин, С.В. Татаров, Э.М. Эрикенова и др.) в современных нестабильных условиях внешней среды является эффективным решением проблем в сфере управления вузом построение матричной системы управления. По мнению авторов, матричный университет – это шаг к современному (инновационному) вузу. Такая структура является оптимальной и высокоэффективной в условиях нестабильной, изменчивой окружающей среды, в условиях, когда для образовательного учреждения одинаково важны и связи с конкретными подразделениями, и функциональные цели. Формирование в структуре управления техноструктуры (исследовательских центров и пр.) способствует повышению активности вуза в рыночной среде, помогает установить правильный баланс власти между функциональными руководителями подразделения и высшим руководством.

Таблица 2

Сравнительный анализ типов организационных структур управления высшим учебным заведением

Наименование типа	Достоинства	Недостатки
<i>Иерархические (бюрократические) типы организационных структур управления вузом</i>		
<i>Линейная</i>	- хорошая результативность в стабильных (стационарных) условиях внешней среды;	- низкая оперативность и гибкость реагирования на изменения в окружающей среде;

<i>Наименование типа</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - экономия ресурсов в масштабах одного функционального подразделения вуза; - наличие возможности профессионального развития и совершенствования рабочих; - выполнение функциональных задач организации (подразделения); - оперативность в принятии решений; - высокая эффективность в условиях подготовки по небольшому количеству направлений 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие самостоятельности при принятии решений, как следствие, перегрузка вертикальных связей; - слабая горизонтальная координация между подразделениями; - сложности внедрения инноваций; отсутствие коллегиальности в работе и принятии решений - перегрузка информацией, большой поток бумаг, множественность контактов
<i>Линейно-функциональная (линейно-штабная)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - наличие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; - некоторая разгрузка вертикальных связей управления; - возможность привлечения внешних управленческих решений (экспертов, консультантов и др.) 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между функциональными отделами; - чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления; - низкая оперативность в принятии решений; - низкая эффективность для современных вузов, функционирующих в быстро изменяющейся внешней среде; с международным взаимодействием (с разными социально-экономическими условиями между странами)
<i>Органические (адаптивные) типы организационных структур управления вузом</i>		

<i>Наименование типа</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
<i>Дивизиональная (отделенческая)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - высокая оперативность в учете меняющихся запросы потребителей; - высока гибкость и адаптивность к изменчивости внешней среды; - эффективное распределение материальных стимулов (по степени участия) по горизонтали - повышение эффективности структурных подразделений; - организация директивных связей по линейному принципу; - снижение числа конфликтных ситуаций вследствие однородности целей в дивизионе 	<ul style="list-style-type: none"> - высокие финансовые затраты; - потеря преимуществ кооперации вуза как единого целого при децентрализации; - рост иерархичности, вертикали управления вузом; - увеличение затрат на управленческий аппарат за счет дублирования функций в подразделениях, увеличения численности персонала; - усложнение информационных взаимосвязей
<i>Проектная</i>	<ul style="list-style-type: none"> - высокая гибкость структуры управления вузом; - эффективная и быстрая реакция на изменения внешней и внутренней среды вуза; - сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами; - повышение ответственности со стороны исполнителей и контроля руководителями; - повышение мотивации персонала 	<ul style="list-style-type: none"> - усложнения в развитии вуза как единого целого; - многозвенность структуры управления, особенно в случае одновременной реализации множества проектов; - увеличение финансовых затрат на аппарат управления (высокие накладные расходы); - низкая эффективность для небольших, слабо развитых вузов - необходимость постоянной профессиональной мобильность персонала вуза – изменение структуры проекта (распад) после выполнения проекта, переход сотрудников в

<i>Наименование типа</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
		новый проект или увольнение; - возможная конфликтность: в борьбе за лидерство; из-за неясности полномочий; частичное дублирование функций
<i>Матричная</i>	- высокая адаптивность, позволяющая быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды; - рациональное и гибкое распределение сотрудников вуза за счет специализации; - повышение ответственности исполнителей, усиление контролирующих функций руководителей	- двойное подчинение исполнителей, как следствие, отсутствие четких разграничений в полномочиях и ответственности; - подрыв принципа единоначалия, борьба за власть, необходимость поддержания баланса власти; - возможные конфликты (организационные, межличностные); - сложность структуры: усложнение организационных отношений, многопоточность информационных взаимосвязей, многоуровневое подчинение исполнителей; - высокие накладные расходы

Таким образом, гибкая организационная структура управления в виде матричной позволяет вузу эффективно адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, потребностям рынка образовательных услуг, рынка труда, а, следовательно, своевременно пересматривать пути и способы достижения поставленных целей и решения задач.

Подытоживая сказанное выше важно отметить, что действительно, сегодня любое высшее учебное заведение сталкивается с серьезными социальными и экономическими проблемами, нестабильными факторами внешней среды, глобальными изменениями в мировом сообществе, а, следовательно, его структура управления должна соответствовать современным реалиям и запросам

общества. В последнее десятилетие назрела необходимость совершенствования существующих структур управления образовательными организациями, а российские вузы предпринимают все усилия для повышения своей эффективности.

В современных условиях существующая, преимущественно бюрократическая структура управления не позволяет вузу оперативно реагировать на внешние изменения, а, следовательно, являться гибким и мобильным в нестабильной среде.

Проведенный анализ системы управления высшим учебным заведением показал, что в контексте неустойчивого развития образования наиболее эффективной представляется матричная структура управления государственным педагогическим вузом, которая способна обеспечить гибкость и оперативность в перераспределении ресурсов организации. Несмотря на возможные сложности, в частности, усложнение организационных взаимоотношений, многопоточность информационных взаимосвязей, возможные конфликты и подрыв принципа единоначалия построение матричной структуры управления в государственном педагогическом вузе повысит ответственность каждого исполнителя, усилит контролирующие функции управленцев, будет способствовать рациональному и результативному распределению сотрудников. Кроме того, в условиях динамической внешней среды, такая структура управления позволяет быстро реагировать на любые изменения (как внешние, так и внутренние), а, следовательно, своевременно принимать меры, повышая тем самым эффективность управления, достижение поставленных целей и, как следствие, эффективность функционирования вуза.

Литература:

1. Макаркин Н.П., Томилин О.Б., Фадеева И.М. Матричное управление в высшем учебном заведении // Университетское управление. – 2004. – №1 (29). – С. 43-47
2. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
3. Управление факультетом: Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2008. – ___ с.
4. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ – Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ – (Дата обращения: 26.06.18 г.)
5. Шемятихина Л.Ю., Лагутина Е.Е. Менеджмент и экономика образования: Учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 442 с.

Сведения об авторе

Ощепкова Наталия Геннадьевна

кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Технология» ФГБОУ ВО «АГПУ»;

педагогический стаж – 17 лет.

сфера профессиональных интересов – теория и методология образования, вопросы самостоятельной деятельности обучающихся, экономика и маркетинг образования, студенческое предпринимательство.

Тел.: 89236588036

E-mail: reliance_07@mail.ru

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Ольга', written in a cursive style.