



**А.М.Марупов,**

кандидат технических наук, доцент,  
Филиал Российского государственного университета  
нефти и газа (НИУ) имени И.М.Губкина в городе Ташкенте

## СИСТЕМА ИНТЕГРАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Аннотация:** в статье представлен анализ методов управления и современных подходов в управлении ОУ с учетом влияния их к стратегическому инновационному потенциалу вуза.

**Ключевые слова:** принцип инновационного менеджмента, стратегический менеджмент, функциональный менеджмент, инновационный потенциал вуза, механизм управления, высшее образование.

В условиях усиления конкурентной борьбы для каждого участника образовательного процесса на первый план выходит задача сохранения и повышения собственной конкурентоспособности. Все большее число образовательных учреждений (ОУ) ориентируется на достижение намеченных целей в результате постоянных усилий менеджмента в осуществлении эффективной конкурентной стратегии развития. Проблема стратегического управления учебными заведениями актуальна и с практической точки зрения, в силу далеко не полного владения руководством организаций современными методами оценки конкурентоспособности и механизмами разработки конкурентоустойчивых стратегий [1].

В современных условиях институциональных изменений, вопросы стратегического менеджмента ВУЗов в системе высшего образования Узбекистана, приобретают особенно актуальное значение. Как утверждал классик современного менеджмента П.Ф. Друкер: «В двадцать первом веке менеджмент начинает охватывать и «некоммерческие» сферы, такие как образование, здравоохранение и др.» [2].

Многие ведущие специалисты и практики в той или иной форме отмечают, что в рыночной среде ВУЗы рассматриваются как производители образовательных услуг и интеллект-продуктов. Конкурентоспособным на рынке образовательных услуг становится тот ВУЗ, который стремится предоставить наиболее эффективное и экономичное образование более высокого качества, а также новые интеллект-продукты и услуги.

Сегодня высшее образование вышло на тот этап развития, когда отсутствие разработанной стратегии и современной системы управления не позволяет ВУЗам устойчиво работать и развиваться. ВУЗы, не сумевшие перестроить свою образовательную и научную деятельность, будут априори подвержены процессам слияния, поглощения, реорганизации и реструктуризации. Современный стратегический менеджмент в ВУЗе определяется как комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие высшего учебного заведения, а также конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование ВУЗа на изменения внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотра целей и корректировку общего направления развития [3-5].

Немаловажным фактором развития ОУ является инновационный менеджмент, выполняющий определенные функции, которые предопределяют

**Annotation.** The article presents an analysis of management methods and modern approaches to the management of educational institutions, taking into account their influence on the strategic innovation potential of the university.

**Key words:** principle of innovative management, strategic management, functional management, innovative potential of a university, management mechanism, higher education.

формирование структуры системы управления образовательным учреждением при осуществлении инновационного процесса. Выделяют две группы функций инновационного менеджмента: основные и обеспечивающие функции. Управление инновациями-сравнительно новое понятие в научно-технической, производственно-технологической и административной сфере деятельности профессиональных управляющих.

Инновационный менеджмент основывается на следующих ключевых моментах: поиск идеи, служащей фундаментом для данной инновации; организация инновационного процесса для данной инновации; процесс продвижения и реализации инновации на рынке.

Основным принципом инновационного менеджмента, по аналогии с принципами менеджмента качества, может стать принцип вовлечения педагогических работников в инновационные процессы. Инновационные педагоги имеют собственные средства производства, каковыми являются их знания, опыт и умения реализовать свои способности, а поэтому они гораздо более независимы от ОУ, чем их коллеги, не принимающие участия в инновационной деятельности. Соответственно, возникает необходимость преобразования принципа вовлечения работников в принцип партнерских взаимоотношений с работниками. Это означает, что всем работникам ОУ предоставляется право нестандартного мышления и нестандартных действий, так работники становятся равноправными партнерами учреждения, и на основе этого партнерства они в максимальной степени раскрывают и реализуют собственные способности. Кроме этого, можно рассматривать следующие принципы инновационного менеджмента в комбинации с основным принципом— принцип непрерывных инноваций и принцип поиска нереализованных возможностей.

Инновационная деятельность направлена на практическое использование научного, научно-технического результата и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшения производимого продукта, способа его производства и удовлетворения потребностей общества в конкурентоспособных товарах или услугах. Далее рассмотрим систему управления инвестиционной деятельностью, которая представлена на рис. 1. [4].

Управление инновационной деятельностью ориентируется на достижение будущих результатов непосредственно через инновационный процесс.

Под инновационным процессом мы будем в дальнейшем понимать процесс преобразования научного

знания в инновацию, т.е. последовательная цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется при практическом использовании.

Процесс организации инновационного менеджмента в образовательных учреждениях состоит из определенных этапов. Подчеркнем, что нельзя путать этапы инновационного процесса и инновационного менеджмента. Инновационный менеджмент – это система управления инновациями, инновационным процессом и отношениями, возникающими в процессе движения инноваций.



Рис.1. Система управления инвестиционной деятельности

Первостепенный интерес для нас представляет руководитель образовательного учреждения – человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу в соответствии с назначением учебного заведения. Какие же проблемы возникают в учебных заведениях и в целом в системе образования в связи с недостатком или отсутствием навыков руководства, несоответствия руководящей должности и свойств лидера, игнорированием или незнанием им современных механизмов управления и влияния?

Наиболее характерные проблемы, знакомые, пожалуй, всем работникам системы образования: низкая исполнительская дисциплина в образовательном учреждении; неспособность руководства побудить коллектив к эффективной работе; недовольство педагогического коллектива своим руководством; конфликт между руководителем и коллективом образовательного учреждения.

Рассмотрим одну из нескольких важных определений, касающихся данных проблем – это лидерство и роль руководителя. В основе лидерства лежат три составляющих – лидерство, влияние и власть.

**Лидерство** – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

**Влияние** – это любое поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого человека. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до угрозы увольнения. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко

предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию – фактическому труду, необходимому для достижения целей организации.

**Власть** – это возможность влиять на поведение других. Для того, чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен умело применять административный ресурс, посредством которого он может влиять на членов коллектива, или на ситуацию. В силу того, что во-первых, не все находится во власти руководителя, а во-вторых, практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его приказов, только потому, что он начальник.

Согласно одной из распространенных классификаций, имеется пять основных форм власти (Френч и Рэйвен) [6]:

- Власть, основанная на принуждении;
- Власть, основанная на вознаграждении;
- Экспертная власть;
- Эталонная власть (власть примера);
- Законная власть.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять ту, или иную работу. Но все они, имея определенные преимущества, имеют и свои недостатки. Как известно из теории и практики, единственный способ заставить человека что-то сделать, это заставить захотеть его это сделать. Для того, чтобы руководитель образовательного учреждения, или системы образования мог лучше ориентироваться в приведенных механизмах влияния, проанализируем их.

В образовательных учреждениях для руководства многофункциональной системой наиболее эффективной, считаем использование метода экспертной власти, или влияние через разумную веру – это та форма влияния, при которой объективные факторы сведены к минимуму. Здесь все зависит от руководителя, его квалификации, компетенции, знаний и достижений. Исполнители осознанно подчиняются воле руководителя, зная, что он обладает перечисленными выше качествами в высокой степени. Они верят, что руководитель избрал единственно правильный путь в осуществлении того, или иного проекта, или плана. Данная форма влияния позволяет руководителю увлечь коллектив за собой. Это очень важная форма влияния для директоров школ, лицеев, ректоров, деканов и заведующих кафедр вузов. Она позволяет не только заставить подчиненных эффективно работать в команде и доверять руководителю, но и способствует повышению его авторитета и уважения к нему. Но вместе с тем надо помнить, что руководитель, опирающийся на свою компетентность и авторитет, постоянно находится в «состоянии экзамена». Его лимит ошибки слишком ограничен. Каждая, даже незначительная, ошибка, или просчет с его стороны чреват потерей доверия к нему и снижению его влияния. Кроме того, подчиненные, привыкшие к стереотипу руководителя-эксперта, невольно перестают проявлять активность при групповом принятии решений. Поэтому руководитель может не получить нужной идеи, или информации в нужный ему момент. Все это особенно важно для руководителя образовательного учреждения, так как кроме педагогического коллектива, на него смотрят и учащиеся.

Ранее мы отмечали, что лидерство – это способность влиять на одного или группу людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Мы подчеркивали, что имеется множество средств влия-

ния на людей и способов вести их за собой. Вместе с тем, мировая практика менеджмента показывает, что успех управления зависит не только от личных качеств руководителя, его умения влиять на подчиненных. Известный социолог Р. Стогдилл отмечает: «Человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств. Структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

В этой связи, важнейшим фактором успеха во внедрении системы интеграции стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования является стиль руководства, т.е. выбор такого стиля, при котором руководитель будет достигать целей образовательного учреждения через налаживание отношений с сотрудниками и с коллективом в целом, побуждая к эффективной работе и используя демократические принципы управления.

Ещё один важный вывод современной практики управления – это то, что эффективное руководство имеет ситуационный характер, т.е. эффективный лидер должен выбирать стиль руководства в соответствии с конкретной ситуацией. Рецептов на все случаи жизни в управлении ОУ нет.

Взаимоотношения с подчиненными – это ещё одна важная и тонкая грань лидерства, не наладив которую, руководитель не сможет добиться успеха в своей деятельности, избежать стрессов и конфликтов. Здесь приводим несколько полезных рекомендаций руководителю образовательного учреждения. Подчиненный уважает руководителя не за то, что он был вознагражден, или не из страха перед наказанием, а за справедливое распределение того и другого. Как отмечал наш великий предок Амир Тимур: «Сила в справедливости!».

Руководитель должен проявлять к сотрудникам искренний интерес, узнавать о каждом из них как можно больше и уметь поддержать их в трудную минуту. Как отметил Джон П. Коттер: «Можно усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения. Некоторые люди обладают большой способностью делать личные одолжения, которые отнимают у них мало времени или усилий, но которые другие лица ценят очень высоко».

В мировой практике управления разработаны определенные способы уменьшения или устранения сопротивлений, на основе которых мы рекомендуем следующие методы, которые сведены в табл.1. Отметим, что и в случае борьбы с сопротивлением переменам необходим ситуационный подход, т.е. руководитель должен развить в себе навыки точно оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящий метод, т.к. каждая тактика имеет свои преимущества и недостатки.

Также, немаловажную роль в интеграции стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования, играет преодоление сопротивления реформам, изменениям и переменам в коллективе. В период реформ и бурных изменений, идет актив-

ная ломка устаревших стереотипов и форм. Пожалуй, естественным можно считать то, что не все работники ВУЗов принимают перемены и часто приходится сталкиваться с сопротивлением переменам. В этой связи у руководителя возникает значительная проблема – преодоление подобных сопротивлений, требующая серьезного решения, так как, не решив ее, продвигаться дальше по пути реформ – невозможно. Руководство должно понимать, почему люди не хотят перемен.

Негативное отношение к переменам вызывает неопределенность будущего и ожидаемых результатов. Ощущение того, что перемены приведут к дополнительным нагрузкам, уменьшению свободного времени, нарушению привычного ритма снижению собственной значимости и др.

С подобными причинами руководители учебных заведений, безусловно сталкиваются при введении рейтинговой системы оценки, при замене устных экзаменов тестами, при внедрении компьютерной техники и т.п. Как правило, сопротивление не носит какого-то агрессивного, саботажного характера. Внешне все выглядит пристойно, но руководитель видит, что процесс внедрения изменений проходит с большим трудом и очень медленно. Несомненно, лучшее время для преодоления сопротивления переменам – это период до их возникновения. Другими словами, руководитель должен уметь упреждать сопротивление.

Анализируя современные системы управления ОУ, можно отметить ряд недостатков: эти системы не в полной мере обращены к личности учащегося, его развитию; они плохо контролируют качество образования; системы слишком централизованы. Как и во всякой другой науке, в управлении образовательными учреждениями, качеством образования, выбор методов исследования зависит от того, что исследуется, (то есть изучаемый предмет), и исследовательских задач.

Система управления качеством образования, согласно общим положениям теории социальной управления, не должна быть замкнутой системой, где в процессе управления обязательными элементами присутствуют прямые и обратные связи. Современное же состояние управления в системе образования характеризуется как раз, или отсутствием обратной связи или недостаточным ее развитием. Специфические особенности управления ОУ, это – сложность и аспектное многообразие, высокая степень неопределенности и неточности исходной информации, что предполагает комплексное объединение методов исследования стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования и инновационного потенциала.

Таким образом, практика показывает, что качество управленческой деятельности во многом определяется эффективностью воздействия на состояние образования, а также систематическим регулированием его показателей. Следует отметить что, центральной фигурой в процессе внедрения системы интеграции стратегического и функционального менеджмента в системе высшего образования является руководитель с его правом принимать то или иное управленческое решение.

#### Литература

1. И.Н. Маврина / Стратегический менеджмент: учебное пособие / Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с. ISBN 978-5-321-02372-3
2. Ф. Питер. Друкер / Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. уч. пособие. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.-с. 72).
3. Г.А. Балыхин / Управление развитием образования: организационно-экономический аспект / М.: Экономика, 2003. – 428 с.
4. С.Г. Емельянов / Экономический механизм стратегического управления развитием вуза: монография / М.: Высшая школа, 2007. – 224 с.
5. Г. В. Майер / Инновации и миссия университетов / Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – №6 (46). – С. 11-16.
6. С.Д. Ильенкова и др / Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. -327 с.