



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

DOI: <https://doi.org/10.53885/edinres.2022.79.33.007>

Магруппов Абдулла Махмудович,

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

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.

**СТРАТЕГИК ИНТЕГРАЦИЯ ТИЗИМИ ВА ФУНКЦИОНАЛ БОШКАРУВ
ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИДА**

Магруппов Абдулла Махмудович,

*техника фанлари номзоди, доцент, И.М. Губкин номидаги Россия давлат нефт ва
газ (MTU) университетининг Тошкент шаҳар филиали*

Аннотация: Мақолада бошқарув усулларини тахлили ва таъсирини ҳисобга олган ҳолда келтирилган, ОУ бошқарувида замонавий ёндашувлар улар университетнинг стратегик инновацион солоҳиятига эга.

Калим сузлар: Инновацион бошқарув принциплари, стратегик менежмент, функционал бошқарув, университетнинг инновацион солоҳияти, бошқарув механизми, олий таълим.

**INTEGRATION SYSTEM OF STRATEGIC AND FUNCTIONAL MANAGEMENT
IN THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATION**

Magrupov Abdulla Maxmudovich,

*Candidate of technical sciences, docent, Branch of the Gubkin Russian State University of
Oil and Gas (NRU) in Tashkent*

Abstract: 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.

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) ориентируются 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 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 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 деятельности, 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 деятельностью

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 одним 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, привыкающие 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 влияния 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!».

Таблица-1

Тактика обращения с сопротивлением изменениям

Тактика	Рекомендуется	Плюсы	Минусы
Образование и передача информации	При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации и анализе	Может помочь получить согласие на перемены со стороны людей, когда их убедят	Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей
Вовлечение работников в принятие решений	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств и где другие имеют значительные возможности для сопротивления	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязательство помогать этому; может интегрировать имеющуюся информацию для составления плана инноваций	Может потребовать много времени и привести к ошибкам
Облегчение и поддержка	Для случаев, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь
Переговоры	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление	Может быть сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других добиваться согласия уговорами
Кооптация	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима	Может помочь найти поддержку в проведении перемен (но меньшую, чем участие трудящихся в принятии решений)	Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию

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 сопротивление реформам, изменениям и переменам в коллективе. В период реформ и бурных изменений, идет активная 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 сопротивлений 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 социального 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.