

## **ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СИТУАЦИОННОГО ЦЕНТРА КАК ОДНОГО ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В УНИВЕРСИТЕТСКОМ КОМПЛЕКСЕ**

**Куликова О.М., Масюк Н.Н., Межонова Л.В.**

*ФГБОУ ВПО Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС), Владивосток, Россия, e-mail: lyudmila.mezhonova@vvsu.ru*

---

**Основной тенденцией модернизации современного образования является интеграция учреждений разных уровней образования в рамках крупных федеральных и региональных вузов и создание университетских комплексов. В статье рассмотрены вопросы проектирования организационной структуры ситуационного центра как одного из эффективных инструментов управления интеграционными процессами в подсистеме довузовского образования университетского комплекса. Работа выполнена в рамках проекта Федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 годы.**

---

Ключевые слова: интеграционные процессы в системе вузовского образования, университетский комплекс, управление интеграционными процессами в вузе, ситуационные центры, проектная структура управления.

## **SITUATION CENTER ORGANIZATIONAL STRUCTURE PROJECTING AS ONE OF THE MANAGING TOOL OF THE INTEGRATIONAL PROCESS IN UNIVERSITY COMPLEX**

**Kulikova O.M., Masyuk N.N., Mezhonova L.V.**

*Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok, Russia, e-mail: lyudmila.mezhonova@vvsu.ru*

**The basic tendency of modern education modernization is integration of different educational structures within limits of big federal and regional universities and creation of university complexes. The article deals with situational centre organizational structure projecting as one of the effective tools of integration processes management in subsystem of pre-higher education. The research is done as the part of the Federal program «Scientific and pedagogical staff of innovative Russia» for 2009-2013 years.**

Key words integrational processes in system of university education, university complex, integrational processes management in university, situation centers, projectional structure of management.

**Введение.** Согласно современной концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации необходимым условием для становления инновационной экономики является модернизация системы образования на основе принципов открытости, индивидуализации и непрерывности процесса обучения,

ориентации на получение фундаментальных знаний и практических навыков, участия работодателей на всех этапах образовательного процесса.

Одним из направлений модернизации системы современного образования является интеграция учреждений разных уровней образования в рамках крупных федеральных и региональных вузов. Интеграционные процессы в системе образования приводят к созданию университетских комплексов. Становятся актуальными вопросы управления интеграционными процессами, протекающими в университетских комплексах, так как от их эффективности зависит качество образовательного процесса.

Поскольку в условиях интеграции в сфере образования в значительной степени возрастает профессиональная нагрузка на руководителей университетских комплексов, то появляется необходимость решения задачи создания в структуре вуза нового подразделения, способного эффективно управлять интеграционными процессами в университетском комплексе.

### **Постановка задачи проектирования нового подразделения в университетском комплексе для управления интеграционными процессами.**

Прежде чем решить поставленную задачу, рассмотрим, каким образом происходит интеграция образовательных учреждений в единый университетский комплекс.

В процессах оптимизации сети учреждений разных уровней образования применяются три подхода к интеграции образовательных учреждений по основанию сохранения статуса юридического лица:

- объединение с сохранением полной самостоятельности учреждений (статуса юридического лица);
- объединение с частичной потерей самостоятельности;
- присоединение учреждений путем поглощения; в результате образуется единое крупное образовательное учреждение с новыми качественными характеристиками. Специфическими принципами интеграции образовательных учреждений являются:
  - принцип выделения головного, базового учебного заведения как ядра группы образовательных учреждений;
  - принцип территориальной удаленности от головного учреждения присоединенных учебных заведений – филиалов вузов, колледжей, профессиональных училищ и т.д.;
  - принцип диверсификации профилей обучения интегрируемых учебных заведений под перспективный спрос;
  - принцип реструктуризации учебного процесса и процесса управления.

В процессе создания университетского комплекса могут использоваться следующие типы интеграции: вертикальный, горизонтальный и смешанный.

Под вертикальной интеграцией понимается объединение учреждений разных уровней образования одного профиля подготовки. Горизонтальная интеграция – объединение группы однотипных учебных заведений. Смешанная интеграция – объединение учреждений разных типов, уровней образования, а также разных профилей профессиональной подготовки.

При горизонтальной интеграции базовое учебное заведение выбирается результатам сравнения учебной и финансово-хозяйственной деятельности интегрируемых однотипных учебных заведений.

При вертикальной и смешанной интеграции образовательных учреждений к учреждению высшего профессионального образования базовым учреждением является вуз – завершающее звено вертикальной иерархии в системе образования, отличающееся интеллектуальным кадровым потенциалом [1, стр. 48].

Основные проблемы управления, возникающие как в процессе интеграции образовательных учреждений, так и после окончательного формирования университетского комплекса, разделяются на три группы:

- проблемы управления неоднородным хозяйственным комплексом, рассредоточенным территориально;
- проблемы управления основной деятельностью предприятия (учреждения), вызванные неоднородностью и многопрофильностью реализуемых программ разных уровней образования;
- проблемы управления развитием персонала в условиях интеграции.

В формируемом университетском комплексе при горизонтальной интеграции данные проблемы проявляются в незначительной степени и не оказывают значительного влияния на качество образовательного процесса.

В университетском комплексе, создаваемом при вертикальной или смешанной интеграции, вышеуказанные проблемы становятся ключевыми, поскольку происходит объединение в значительной степени различающихся между собой учреждений. И, следовательно, возникает необходимость создания специального подразделения в организационной структуре университетского комплекса, способного эффективно решать данные проблемы.

Наиболее прогрессивной формой такого подразделения, способного не только решать вышеуказанные проблемы, но и эффективно управлять интеграционными процессами в сфере образования, является ситуационный центр (СЦ).

Ситуационный центр – это пространство, предназначенное для динамического коллективного формирования образа ситуации (объекта, процесса), обеспеченное ключевыми (критическими относительно решаемой задачи) ресурсами. Основные компоненты СЦ:

- уникальность анализируемой ситуации и решаемой задачи;
- формирование коллективного образа ситуации;
- наличие центра как точки сборки (места в пространстве), которое является определяющим для действий организации;
- распределение ресурсов на критические и прочие (зависящие от решаемой задачи) [3, стр. 23].

Современные исследователи (Е. Наумов, А.Филиппович, В.Филиппов, П. Хопкинс, А. Шорин) рассматривают СЦ как высокотехнологичный программно-аппаратный комплекс, обеспечивающий условия для подготовки и принятия управленческих решений. Существующие классификации СЦ по признакам: функциональности задач; целевой направленности; масштаба решений; способа отображения и выработки решений; универсальности – отражают многовариантность использования СЦ в управленческой практике, делая акцент на внедрение современных управленческих информационных технологий.

Авторы данной статьи предлагают использовать СЦ как организационный механизм проектно-ориентированного управления интеграционными процессами в крупной организации со сложной организационной структурой.

В основе функционирования СЦ лежит деятельность стационарных и терминальных проектных команд, а также сервисной команды, основной функцией которой является сопровождение работы проектных команд. К стационарным относятся проектные команды, работающие над открытыми или развивающимися проектами. К терминальным относятся команды, работающие над проектами, имеющими терминальные цели с четкими сроками их достижения. Сотрудники сервисной команды работают в СЦ на постоянной основе [4].

Основными функциями СЦ являются:

- решение слабоструктурированных трудноформализуемых проблем;
- разработка управленческих решений в режиме «здесь и сейчас» в условиях высокой неопределенности;
- мониторинг и визуализация всех протекающих процессов в объекте исследования.

При использовании СЦ в матричной организационной структуре управления нивелируются следующие ее недостатки: несвоевременность принятия управленческих решений; анархия и конфликтность из-за нечеткого распределения прав и ответственности между ее элементами; сложность и громоздкость во внедрении и эксплуатации.

Правильно спроектированный ситуационный центр станет мощнейшим инструментом управления при вертикальном и смешанном типе интеграции образовательных учреждений.

При проектировании организационной структуры ситуационного центра для управления интеграционными процессами в университетском комплексе рекомендуем руководствоваться следующими правилами:

- в состав проектных команд должны входить специалисты, не только разбирающиеся в своей предметной области, но и владеющие навыками работы в команде;
- все входящие в состав проектных команд специалисты должны иметь навыки работы со слабоструктурируемыми многодисциплинарными проблемами в условиях высокой неопределенности;
- члены сервисной команды должны иметь навыки работы с прикладными программными продуктами, позволяющими строить имитационные модели и визуализировать поступающую информацию.

**Проектирование ситуационного центра для университетского комплекса, созданного на базе ФГБОУ ВПО Владивостокского государственного университета экономики и сервиса.**

Проектирование ситуационного центра для Владивостокского государственного университета экономики и сервиса проведено авторами статьи в рамках проекта Федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 годы (мероприятие 1.4 - III очередь)", контракт №14.740.11.0994 от 06.05.2011.

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС) ведет активную деятельность по созданию единого образовательного пространства уровневой системы непрерывного обучения, интегрирующего в рамках образовательного комплекса учреждения разных уровней образования. В создании данного университетского комплекса используется вертикальный тип интеграционных процессов [6, с.125].

Университетский комплекс ВГУЭС формировался путем присоединения к вузу образовательных учреждений среднего (полного) общего образования, начального и среднего профессионального образования. В структуру ВГУЭС входят четыре филиала, пять институтов, два колледжа, профессиональный лицей и три общеобразовательные школы.

В настоящее время в интеграционных процессах головного вуза участвуют следующие образовательные подразделения:

- институты Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (уровень высшего профессионального образования);
- колледж сервиса и дизайна (уровни среднего и начального профессионального образования);
- академический колледж (уровни среднего общего образования и среднего профессионального образования);
- профессиональный лицей (уровень начального профессионального образования);
- школа – интернат для одаренных детей (уровень среднего общего образования);
- восточная школа (уровень начального общего образования);
- европейская прогимназия (уровни дошкольного и начального общего образования).

Наиболее сложно протекают интеграционные процессы в многоуровневой подсистеме довузовского образования университетского комплекса. Это связано с высоким уровнем различия образовательных программ, технологий обучения и методических подходов преподавателей. Поэтому в этой подсистеме наиболее актуальным становится вопрос создания СЦ как одного из инструментов управления интеграционными процессами. На рисунке 1 показана организационная структура подсистемы довузовского образования университетского комплекса, полученная в ходе интеграционных процессов.

Для повышения эффективности управления подсистемой довузовского образования в университетском комплексе предлагается ввести новое структурное подразделение – СЦ.

Основные функции создаваемого СЦ:

- стратегическое планирование деятельности подсистемы довузовского образования в университетском комплексе;
- управление процессом разработки интегрированных образовательных программ;
- управление процессом внутренней коммуникации методистов, преподавателей в рамках интеграционного процесса;
- общее управление проектами, реализующимися в рамках интеграционных процессов;
- информационное сопровождение образовательных проектов;
- информационное сопровождение процесса принятия управленческих решений;
- формирование и обучение проектных команд.

В состав штатных сотрудников СЦ (сервисную команду) входят:

- руководитель СЦ;
- заместитель руководителя СЦ;
- менеджер ресурсного центра;
- методолог-организатор;
- планшетист.

Матрица распределения ответственностей штатных сотрудников СЦ приведена в таблице 1.

Поскольку в основе функционирования СЦ лежит проектная деятельность, то реструктуризируем структуру подсистемы довузовского образования, приведя ее к сильной матричной организационной структуре. На базе создаваемого СЦ будут работать следующие стационарные проектные группы (рисунок 2):

- *проектная группа по решению проблем управления*, возглавляемая заместителем руководителя СЦ. Основная цель деятельности данной группы – разработка рекомендаций по решению управленческих проблем, возникающих в ходе совместной деятельности различных подразделений подсистемы.
- *проектная группа ресурсного центра* под руководством менеджера ресурсного центра. В данную проектную группу трансформируется отдел по развитию довузовских программ. Основные функции данной группы – помощь преподавателям в разработке интегрированных учебных программ и формирование базы данных интегрированных программ университета.
- *проектная группа подготовки проектных команд*, руководимая методологом-организатором. Деятельность этой группы направлена на формирование и обучение проектных команд с использованием технологии СЦ.

В рамках проектируемого СЦ могут создаваться и терминальные (существующие на временной основе) проектные группы, работающие в рамках реализуемых проектов. Менеджеры терминальных проектных групп в число штатных сотрудников СЦ не входят, а привлекаются на время работы над проектом. Стационарные и терминальные проектные группы формируются из персонала разных функциональных подразделений университетского комплекса.

В штат СЦ входит планшетист, в его функции не входит руководство проектными группами, его основная задача – информационное сопровождение деятельности проектных групп и сервисное обслуживание оборудования.

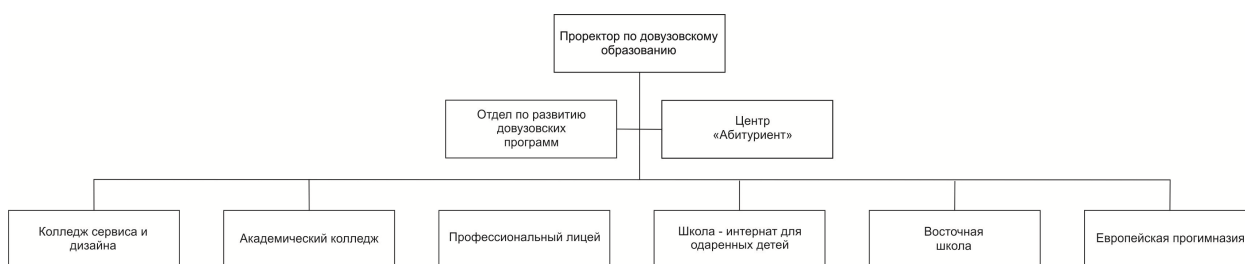


Рис. 1. Организационная структура подсистемы довузовского образования университетского комплекса, полученная в ходе интеграционных процессов

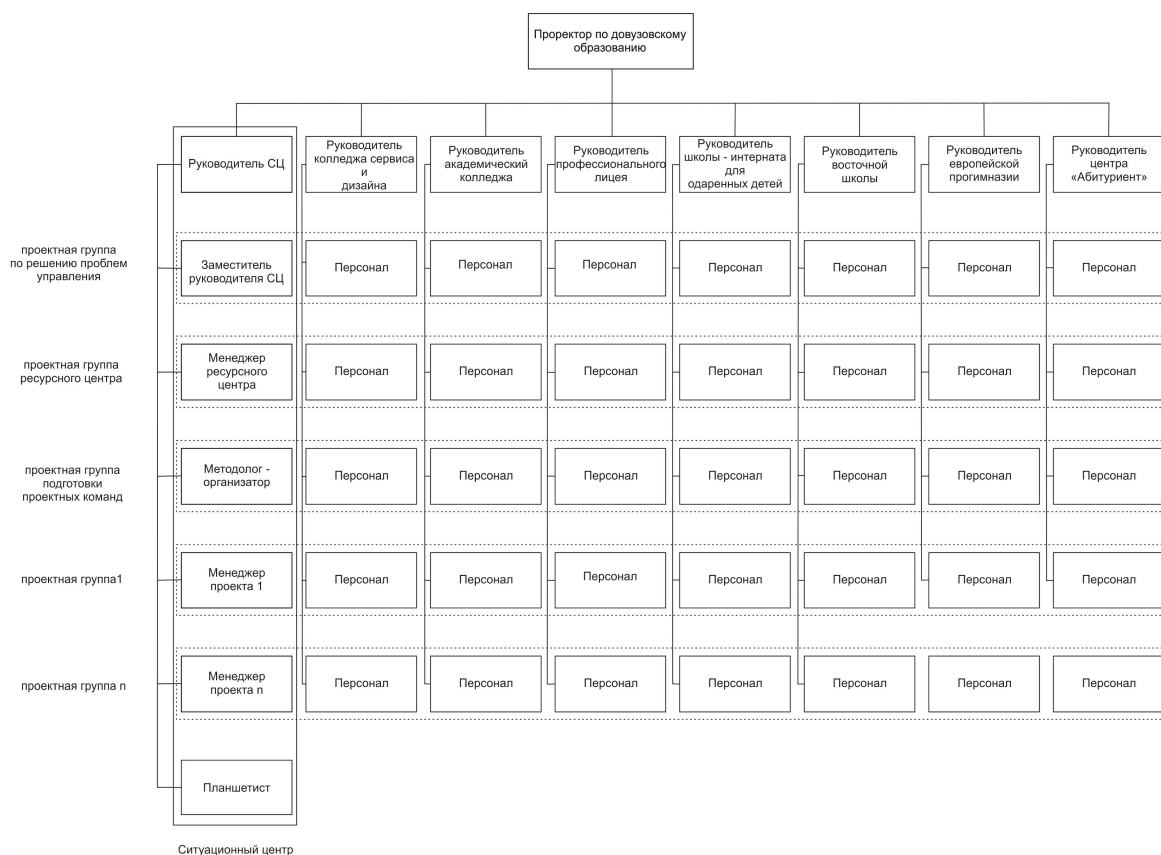


Рис. 2. Проектируемая структура подсистемы довузовского образования после создания СЦ и реструктуризации

Таблица 1. Матрица распределения ответственности

	Руководитель СЦ	Заместитель руководителя СЦ	Менеджер ресурсного центра	Методолог-организатор	Планшетист
1	2	3	4	5	6
Общее руководство СЦ	Р	У			
Организация стратегического планирования деятельности подсистемы довузовского образования	Р	И	У		
Стратегическое и оперативное управление деятельностью СЦ	Р	И			
Создание и организация работы проектных групп		Р	И	И	
Обучение персонала проектных и сервисных групп				Р	И
Общее управление проектами, реализуемых в рамках интеграционных процессов	Р	И	И	И	И
Организация и управление процессом разработки образовательных программ и технологий, интегрированных учебных планов			Р	У	У

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
Организация и управление процессом профессиональной коммуникации методистов, преподавателей в рамках интеграционного процесса	Р	У	И	И	
Информационное сопровождение процесса принятия управленческих решений		Р	У		И
Информационное сопровождение образовательных проектов			У	У	Р
Подготовка отчетной документации	И	И	И	И	И
Создание и ведение БД и архива		Р	И	У	И
Используемые обозначения Р – руководство; С – согласование; И – исполнение; У – участие.					

**Выводы.** Интеграционные процессы, протекающие при создании университетского комплекса, относятся к разряду сложных процессов, плохо поддающихся традиционным методам управления. От эффективности таких процессов в сфере образования в значительной степени зависит качество образовательных услуг, оказываемых университетским комплексом. Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что ситуационные центры являются одним из эффективных инструментов управления интеграционными процессами в системе образования, поскольку позволяют быстро решать слабоструктурированные междисциплинарные проблемы, возникающие в процессе интеграции различных учреждений образования в единый университетский комплекс.

### Литература

1. Авербух Р. Н. Организационно-экономические основы интеграции учебных заведений в региональной системе образования: дис... д-ра экон. наук. – СПб, 1999. – 242 с.
2. Баринов В.А. Организационное проектирование / В.А. Баринов. – М.: ИНФРА – М., 2010. – 384 с.
3. Компоненты информационных технологий ситуационных центров / Анисимов О.С., Берс А.А., Жирков О.А. и др. / под науч. ред. В.А. Филимонова. – Омск: ООО «Информационно – технологический центр», 2010. – 152 с.
4. Куликова О.М. Проект программного комплекса для построения сценарных стратегий проектных команд ситуационных центров вузов / О.М. Куликова // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 3. URL <http://www.science-education.ru/97-4666> (дата обращения 06.11.2011).
5. Мазур И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, А.В. Полковников. – М.: Изд-во «Омега – Л», 2007. – 664 с.
6. Межонова Л.В., Жуйкова И.Г., Дулова О.В. Владивостокский государственный университет экономики и сервиса как модель интеграции образовательных программ различных уровней образования / Международный журнал экспериментального образования №3, ИД «Академия естествознания», 2011. – С. 124-127.



**Рецензенты:**

Сазонов В.Г., д.э.н., профессор, ФГАО ВПО «Дальневосточный федеральный университет».

Разумовская М.И., д.э.н., профессор, проректор по научной работе Хабаровской государственной академии экономики и права, г. Хабаровск.

Работа получена 10.11.2011.