

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ: МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Деревяго Анна Николаевна

Аннотация. Статья посвящена установлению механизмов совершенствования внутренней среды организации сферы образования, выявлению причин, детерминирующих необходимость определения внутренней среды в качестве объекта стратегического анализа деятельности организации со стороны ее руководства. Базисные характеристики внутренней среды и механизмов ее совершенствования для повышения качества образования, рассмотренные автором на примере устройства Витебского областного института развития образования и деятельности его менеджмента, применимы к практике работы руководителей иных учреждений образования.

Важнейшей функцией менеджмента и управления развитием любой организации является стратегический анализ, который предполагает исследование деятельности учреждения и ее результатов, внутренней и внешней среды и факторов, их формирующих, для выявления рисков с последующей разработкой мер по управлению выявленными рисками и определением направлений перспективного развития. Безусловным функциональным достижением стратегического анализа можно назвать его нацеленность на долгосрочную перспективу, без формирования образа которой для организации невозможно оперативное планирование и руководство. Применение этого вида анализа позволяет руководителю спрогнозировать возможные сценарии развития организации, выявить ее слабые и сильные стороны.

Сочетание принципов единоначалия и самоуправления, характер и механизмы управления учреждением образования детерминируются нормами Кодекса Республики Беларусь об образовании [3]. Операционный и социокультурный аспекты управления определяют его как деятельность по созданию благоприятных внешних и внутриорганизационных условий для эффективной совместной деятельности людей в данной организации, что предполагает обеспечение организованности как сплоченности, координированности, интеграции, консолидации и целенаправленности совместной деятельности [7]. Стратегическое управление предполагает деятельность по разработке и реализации перспективных целей и задач организации, поддержание и развитие связей сетевого сотрудничества и межсекторного взаимодействия со внешней средой учреждения образования. Стратегический анализ как базисная часть стратегического управления начинается с анализа внутренней среды образовательной организации.

Внутренняя среда организации представляет собой совокупность факторов, влияющих на деятельность организации, контролируемых ею самой [5], и является одним из ключевых первостепенных объектов стратегического анализа и последующего планирования.

Внутренняя среда включает 1 — организацию учреждения образования в совокупности ее структуры, культуры, инструментов контроля и стимулирования, 2 — сотрудников как человеческий капитал, 3 — ре-

сурсы как материальные и нематериальные активы.

Организационная структура представляет собой совокупность структурных единиц предприятия и связей между ним. Безусловным фактом является то, что организация труда в учреждении любого вида и типа невозможна без определения и утверждения организационной структуры. Четкая структура дает возможность управляющему закрепить за структурными подразделениями функции и зоны ответственности в реализации общих для организации целей, кроме того, помогает выстроить иерархические отношения деятельностных структур при совместном обеспечении выполнения процессов или видов деятельности.

Так, организационная структура Витебского областного института развития образования была качественно изменена в 2019 г., пересмотрена 01.09.2023, 01.01.2024. В настоящее время в институте функционируют 12 структурных подразделений, из них 1 кафедра, 3 учебно-методических центра, 1 учебно-методическое управление, 4 отдела.

Таким образом, организационная структура обеспечивает разделение задач по структурным подразделениям (образовательные, организационно-методические, научно-методические, координирующие, информационно-аналитические; кадровое и материально-техническое обеспечение); взаимодействие всех элементов структуры при решении задач одного типа или вида.

Культура организации находится в прямой детерминирующей связи с культурой общества. Как отмечает аналитик Белорусского института стратегических исследований С. Алейникова, основываясь на данных социологического исследования, проведенного Институтом социологии НАН Беларуси, белорусская культура — это преимущественно культура труда [1]. Идея труда, созидającego, нацеленного на развитии и совершенствовании созданного ранее, тесно связана с социальными идеями преемственности и неразрывной связи поколений.

В менеджменте сформировалось точное, подкрепленное примерами реальной деятельности представление о том, что культура организации оказывает прямое влияние на эффективность ее деятельности. Как внутренняя переменная организации, культура формируется под воздействием внешней среды, взаимодействие с которой выражается во внешней адап-

тации и внутренней интеграции. Процесс внешней адаптации связан, прежде всего, с определением статуса, места организации во внешнем окружении. Так, место института в этом окружении, которое представлено системой образования области, определяется характером его деятельности и нормативными правовыми актами, главным из которых является Кодекс Республики Беларусь об образовании: институт развития образования выступает региональным центром дополнительного профессионального образования педагогических работников и специалистов органов государственного управления.

Для существования внутренней среды не менее существенен процесс внутренней интеграции, который определяет, как работники решают свои повседневные задачи, связанные с их должностными обязанностями и соответствующими полученной профессии.

В процессе внутренней интеграции происходит

- выбор методов коммуникации;
- определение и распределение статусов в организации;
- установление желательного и нежелательного поведения;
- формирование отношения работников к нововведениям.

Инструментом определения и распределения статусов в организации является организационная структура в совокупности с должностными инструкциями сотрудников, предписывающие взаимоотношения по должности. Действенным инструментом опосредованного определения статуса сотрудника является, например, документ системы менеджмента повышения профессиональной компетенции, устанавливающий внешние и внутренние коммуникации и структурных подразделений института, и его сотрудников. Институт обладает сертифицированной на соответствие требованиям СТБ ISO 21001-2021 «Обучающие организации. Системы менеджмента повышения компетентности. Требования и руководство по применению», зарегистрированной в Национальной системе подтверждения соответствия Республики Беларусь под №BY/112 05.12. 105.01 00345 29.06.2023 системой менеджмента повышения компетентности. Деятельность института описана в 23 стандартах системы менеджмента института. Стратегического планирования реализуется в соответствии со стандартом института СТБ ВОИРО 0.01-2023 «Стратегическое и операционное планирование» и определенной в нем целью – обеспечить выполнение миссии и видения института с учетом его контекста, который обеспечивает благоприятные условия для предоставления обучающимся и иным бенефициарам образовательной продукции и образовательной услуги высокого качества.

Инструментом определения выбора предпочтительных для организации методов коммуникации, желательного и нежелательного поведения может выступить локальный документ, консолидирующий нор-

мы профессиональной этики. Так, в институте таким документом является Кодекс профессиональной этики работника. Как свод этико-коммуникативных норм и правил поведения, он разработан для регламентации профессиональной этики работников (профессорско-преподавательского состава, педагогических работников, сотрудников) института и предписан к соблюдению в ходе профессиональной образовательной, научно-методической, информационно-аналитической, организационной и иных направлений деятельности института, при общении внутри коллектива и при осуществлении внешней коммуникации. Документ содержит нормы служебной, внеслужебной, деловой этики и корпоративного поведения, определяет меры взаимной ответственности за текущую деятельность и развитие учреждения образования, а также за поддержание его имиджа в образовательном сообществе.

Таким образом, под культурой организации понимается идеология управления ею с учетом контекстов внешней и внутренней среды, то есть позиции, точки зрения, манера поведения, в которых воплощаются основные ценности. Она включает порядок принятия решений, порядок поощрения и наказания работников, рассматривается как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и кадровой политике и оказывают на них непосредственное влияние.

Известно, что ценности организаций как комплекс базисных определений культуры претерпели изменения, которые детерминированы развитием общества и аксиологии. Ученые отмечают, что на смену такой ценности, как дисциплина, пришло самоопределение, послушанию – участие, иерархии – коллектив, карьере – раскрытие личности, власти – способность идти на компромисс, достаточности – творчество, а централизации – децентрализация [5].

Контроль является одной из основных функций управления наряду с планированием, организацией, мотивацией и регулированием и одной из операционных составляющих процесса управления, воздействующей на все остальные его функции. Заключается в наблюдении за объектом управления для анализа его состояния, проверки соответствия фактического состояния целевому, выявления несоответствий и внесения корректив.

Контроль как функция формируется сбором и анализом данных о деятельности организации, сравнением этих данных с плановыми показателями, разработкой мероприятий по достижению поставленных целей. Аналитическая составляющая контроля выступает приоритетной, так как предполагает рассмотрение причин зафиксированных следствий с последующим выявлением тенденций развития организации.

Так, механизм контроля в институте определен стандартом, который, в частности, устанавливает периодичность проведения анализа функционирования системы менеджмента института по процессам и видам деятельности не реже 1 раза в год, субъекта

анализа — высшее руководство, рассмотрение результатов анализа деятельности института на заседаниях органов самоуправления, коллегиальных совещательных органов.

Анализ функционирования института может проводиться незапланированно как при неудовлетворительных результатах аккредитаций, внешних аудитов и мониторингов деятельности по направлениям, так и при снижении спроса на предоставляемые образовательные услуги; ухудшении качества образовательного процесса; наличии рекламаций со стороны бенефициаров; существенных изменениях образовательных стандартов Республики Беларусь.

Механизм контроля управленческой деятельности включает анализ результативности процессов и эффективности функционирования системы управления; принятие решений и разработку предложений по улучшению результативности деятельности; реализацию решений, принятых руководством института и оценку их эффективности [7]. Целями деятельности руководства по анализу и улучшению являются обеспечение постоянной пригодности, адекватности и результативности процессов и видов деятельности института; оценка возможностей улучшения, потребностей в изменениях процессов и видов деятельности, включая Политику и цели; вовлечение руководителей всех уровней в работу по оценке результативности процессов и видов деятельности, выполнению планов, их анализу, выработке соответствующих мероприятий для улучшения.

Действенным инструментом контроля является внутренний аудит. Его задачи — определение степени соответствия образовательной деятельности государственному стандарту, нормативным правовым актам системы образования; предоставление свидетельства результативности системы менеджмента; выявление оперативных проблем; определение возможности совершенствования и улучшения деятельности института. Результативность механизма контроля прямо зависит от проведения его полной процедуры, включающей выработку стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий.

Механизмы стимулирования работников напрямую связаны с инструментами мотивации, при помощи которых сотрудник эффективно работает; со стимулами для пользы человека и организации. Стимулирование, или стимулирующее воздействие, есть процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения, что достигается путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения его потребностей.

Выстроенная прозрачная система мотивации и стимулирования работников способна привлечь высококвалифицированные кадры на работу в учреждение, сформировать команду специалистов, способных достичь поставленные цели и решить задачи, определенные внутренним и внешним контекстом. Причем

способы стимулирования могут быть связаны с финансами и быть представлены заработной платой, иными выплатами со стороны нанимателя (премии, бонусы, дополнительные вознаграждения и т.д.), а могут быть и нефинансовыми, включающими предоставление возможности карьерного роста, повышения уровня профессиональной компетентности, общественное признание, позитивная профессиональная репутация, режим труда и отдыха, техническую оснащенность рабочего места, предоставление за хорошую работу сувениров и подарков, корпоративные мероприятия и др. Так, человеческий капитал института представлен 64 работниками. Дополнительное образование в области управления имеют 3 педагогических работника (2ППС) — 4,6%, 12 — в области психолого-педагогических наук (19%), 6 — в области экономики (9,3%).

Внутренняя среда любой организации формируется и посредством ресурсов как материальных, так и нематериальных активов. Так, материальными активами института назовем образовательную и культурно-просветительскую среду учебно-административного задания института, образовательную и рекреационную среду здания общежития института. Ежегодно обновляются средства образовательной среды с привлечением разных источников финансирования.

Нематериальные активы института формируются разработками 1 — цифрового информационного и методического контента, представленного на официальном сайте <http://voiro.by> и его спутниках <http://sreda-umk.voiro.by/>, <http://stydiym.voiro.by/>, <http://spec-obraz.voiro.by/>, <http://obr-turizm.voiro.by/>, <http://ped-class.voiro.by/>, <https://sites.google.com/view/olimpvoiro/> /главная-страница, <http://vestnik.voiro.by/>, <http://shag.voiro.by/>, <http://agro-class.voiro.by/>, <http://stem.voiro.by/>; 2 — научно-методическим обеспечением образовательного процесса, представленным учебно-методическими комплексами, их отдельными структурными частями, электронными учебно-методическими комплексами, методическими рекомендациями, информационно-аналитическими материалами; 3 — научными и научно-методическими исследованиями, результаты которых в том числе представлены в научно-практическом журнале «Вестник ВОИРО», 4 — деловой репутацией.

Институт как субъект рынка образовательных услуг формирует собственную деловую репутацию посредством обеспечения высокого уровня качества образовательных продуктов института, широким охватом адресной аудитории — руководящих работников и специалистов системы образования и государственного управления, мультифункциональностью реализуемых проектов, разнонаправленностью информационного, процессуального, контентного взаимодействия с партнерами сферы образования и сферы социальных отношений.

Таким образом, в составе внутренней среды института можно выделить ресурсную и операционную части.

Ресурсная часть как конгломерат менеджмента, финансов и персонала обеспечивает деятельность института как организации, соответствующей виду учреждения образования «институт развития образования». В качестве механизмов совершенствования внутренней среды института в этой части назовем такие, как

- сохранение организационной структуры в виде, обеспечивающем эффективную деятельность организации и достижение поставленных задач благодаря операционально оправданному разделению задач по структурным подразделениям; распределению зон ответственности подразделений в решении тех или иных задач в соответствии с их компетентностью; общему взаимодействию всех элементов структуры при решении задач одного типа или вида;

- расширение круга источников формирования материальных активов, включающих привлечение безвозмездной (спонсорской) помощи, реализацию гуманитарных проектов; повышение качества материальных активов, выраженных в материально-технической базе образовательной и культурно-социальной среды;

- привлечение на работу высококвалифицированных кадров, способных работать в команде на достижение поставленных оперативных и стратегических целей;

- проведение целенаправленной работы по командообразованию и развитию корпоративной культуры с учетом объективных данных собеседования при аттестации сотрудников на соответствие занимаемой должности, исследования психологического стиля деятельности сотрудников;

- рассмотрение возможности использования иных форм мотивации и стимулирования работников, в том числе введение в инструментарий руководителей структурных подразделений форм нематериального стимулирования.

Операционная часть представляет собой совокупность процессов, которые преобразовывают ресурсы института в образовательную услугу.

В качестве механизмов совершенствования внутренней среды института в этой части назовем такие, как

- обновление стандартов процессов и видов деятельности института в соответствии с изменениями внешнего и внутреннего контекста организации;

- мотивирование сотрудников к участию научных, образовательных, социально-культурных мероприятиях для получения новых знаний, необходимых для создания новых образовательных, социально-культурных продуктов, востребованных руководящими работниками и специалистами системы образования области;

- инициирование создания новых образовательных продуктов, в том числе экспортоориентированных, созданных в рамках международного сотрудничества;

- использование возможностей международного

сотрудничества для знакомства с новым опытом работы в образовательной сфере и выработки совместных проектов/мероприятий;

- мониторинг образовательных потребностей руководящих работников и специалистов системы образования для формирования актуальных, адресно ориентированных образовательных продуктов.

Внутренняя среда организации является главным фактором ее жизнеспособности. Она включает в себя потенциал, необходимый для функционирования организации, но также может быть причиной ее неэффективности. Внутренняя организация учреждения образования детерминирует или среду, в которой комфортно работать, когда у сотрудника есть возможности для личностного профессионального роста, продвижения по карьерной лестнице, получения вознаграждения, или среду, в которой работать нелегко, так как инициативы не приветствуются, вознаграждения получают спорадически и необоснованно, так что высокая производительность недостижима.

Список литературы

1. Алейникова, С. Белорусская культура — это в первую очередь культура труда / С. Алейникова // Белорусский институт стратегических исследований [сайт]. — URL: <https://bisr.gov.by/mneniya/beloruskaya-kultura-eto-v-pervuyu-ochered-kultura-truda> (дата обращения: 23.04.2025).

2. Додонов, О.В. Организация как объект исследований // Электронная библиотека Полоцкого государственного университета имени Евфросинии Полоцкой [сайт]. — URL: <https://elib.psu.by> (дата обращения: 11.04.2025).

3. Кодекс Республики Беларусь об образовании: от 13 января 2011 г. №243-З: принят Палатой представителей 2 декабря 2010 г.: одобрен Советом Республики 22 декабря 2010 г.: с изм. и доп., вступ. в силу 1 февраля 2022 г., 1 марта 2022 г. и 1 сентября 2022 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [сайт]. — URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk1100243> (дата обращения: 11.04.2025).

4. Мирошникова, Е.А. Роль и значение стратегического анализа в управлении деятельностью экономических субъектов / Е.А. Мирошникова // Киберленка [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-znachenie-strategicheskogo-analiza-v-upravlenii-deyatelnostyu-ekonomicheskikh-subektov> (дата обращения: 21.04.2025).

5. Сулимова, Е.А. Внутренняя среда организации как основа стратегического анализа / Е.А. Сулимова, А.И. Степанова // Инновации и инвестиции. — 2020. — №1. — С. 129–133.

6. Тихомирова, В. Стратегический анализ: полезные инструменты / В. Тихомирова // Генеральный директор [сайт]. — URL: <https://www.gd.ru/articles/10374-strategicheskii-analiz> (дата обращения: 03.05.2025).

7. Чикалов, А.В. Стратегический анализ деятельности образовательной организации как основа

управления качеством образования / А.В. Чикалов, О.Н. Шлыкова // Киберленинка [сайт]. – URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-analiz-](https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-analiz-deyatelnosti-obrazovatelnoy-organizatsii-kak-osnova-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya)

[deyatelnosti-obrazovatelnoy-organizatsii-kak-osnova-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya](https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-analiz-deyatelnosti-obrazovatelnoy-organizatsii-kak-osnova-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya) (дата обращения: 21.04.2025).

Дата поступления в редакцию: 27.05.2025