

Методы управления в моделях координации организаций образования

Management methods in models of coordination of educational organizations

УДК 37.014

Получено: 22.06.2026

Одобрено: 24.07.2026

Опубликовано: 25.08.2026

Огородникова Е.С.

Канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и предпринимательства, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург
e-mail: ogoroes@usue.ru

Ogorodnikova E.S.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Ural State University of Economics, Yekaterinburg
e-mail: ogoroes@usue.ru

Плахин А.Е.

Д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и предпринимательства, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург
e-mail: apla@usue.ru

Plakhin A.E.

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Entrepreneurship, Ural State University of Economics, Yekaterinburg
e-mail: apla@usue.ru

Хохолуш М.С.

Канд. пед. наук, доцент кафедры менеджмента и предпринимательства, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург
e-mail: hms@usue.ru

Khokholush M.S.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Ural State University of Economics, Yekaterinburg
e-mail: hms@usue.ru

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности использования общественных ресурсов и поиска оптимальных моделей координации для организаций в условиях модернизации российского образования. Цель работы заключается в выявлении особенностей влияния методов координации на аллокативную эффективность функционирования организаций образования и определении факторов, способствующих повышению результативности функционирования образовательных организаций. В качестве методов исследования использованы корреляционный анализ показателей аллокативной эффективности и интенсивности применения координационных механизмов, а также сопоставление данных, полученных для организаций различных типов: государственных, некоммерческих и рыночных. Основные результаты показывают, что сильная связанность

интенсивности использования координационных методов наблюдается преимущественно для организаций, функционирующих в рыночной модели, особенно по показателю отдачи прямых затрат. При этом расширение выпуска социальной сферы происходит за счет увеличения общественных ресурсов, а не повышения внутренней эффективности организаций. Использование гибридной координации, направленной на поддержку НКО, не демонстрирует существенной связанности с аллокативной эффективностью. Итоговые оценки указывают на необходимость корректировки существующей модели координации для повышения организационной эффективности субъектов рынка образования.

Ключевые слова: образование, аллокативная эффективность, модели координации, методы управления, гибридная модель.

Abstract

The relevance of the study is due to the need to increase the efficiency of the use of public resources and the search for optimal coordination models for organizations in the context of modernization of Russian education. The purpose of the work is to identify the features of the influence of coordination methods on the allocative efficiency of the functioning of educational organizations and to determine the factors that contribute to improving the effectiveness of the functioning of educational organizations. As research methods, the author uses a correlation analysis of the indicators of allocative efficiency and intensity of the use of coordination mechanisms, as well as a comparison of data obtained for organizations of various types: state, non-profit and market. The main results show that a strong correlation in the intensity of the use of coordination methods is observed mainly for organizations operating in a market model, especially in terms of the return on direct costs. At the same time, the expansion of the output of the social sphere occurs at the expense of an increase in public resources, and not at the expense of increasing the internal efficiency of organizations. The use of hybrid coordination aimed at supporting NPOs does not demonstrate a significant correlation with allocative efficiency. The final assessments indicate the need to adjust the existing model of coordination to improve the organizational efficiency of the subjects of the education market.

Keywords: education, allocative efficiency, coordination models, management methods, hybrid model.

Введение

В рамках методологии исследований менеджмента сфера образования представляет собой совокупность организаций, реализующих задачи удовлетворения духовных потребностей с целью компетентностного и духовного развития человека. Решение гуманистических задач отражает сущность образования как общественно значимой и характеризующейся не насыщаемостью потребности и неконкурентностью потребления, что позволяет ввести в качестве одного из основных требований к формированию модели координации данной сферы – аллокативную эффективность функционирования организаций [1]. То есть, используемые инструменты координации как на уровне организации, так и на уровне мезокоординации (отраслевом и/или территориальном) должны поддерживать принцип достижения аллокативной эффективности функционирования организаций образования: максимизация выпуска при использовании ограниченных ресурсов. Детализация субъектного состава модели координации организаций сферы образования напрямую зависит от особенности осуществления обмена услуг образования в рамках национальной экономики, поскольку объектом экономического оборота услуги образования становятся опосредованно через улучшение характеристик человеческого капитала. Данная специфика усложняет модель координации сферы, образования, в которую помимо непосредственно организаций, занимающихся выпуском продуктов и услуг включены организации, выполняющие функции управления, а именно организации-координаторы, выполняющие функции стандартизации работы организаций в соответствии с заявленными потребностями общества и организации, администрирующие ресурсное обеспечение за счет образования специальных фондов [2].

Цель статьи заключается в обосновании универсальных критериев оценки результатов применения методов управления, относящихся к моделям иерархической, рыночной и общественной координации с позиции аллокативной эффективности функционирования организаций сферы образования.

Теоретическая база исследования

Непосредственное функционирование организаций сферы образования регулируется через механизмы стандартизации, лицензирования и общими административными рамками осуществления предпринимательской деятельности, включая процедуры, связанные с началом предпринимательской деятельности, системой налогообложения и др. Использование отдельных инструментов модели координации организаций сферы образования приводит к изменению параметров экономической модели и соответственно аллокативной эффективности функционирования производителя (рис. 1). Так, комплекс методов, направленных на расширение доходов организаций сферы образования, приводит к увеличению количества оказанных услуг при сохранении сумм условно-постоянных расходов. Данный путь повышения аллокативной эффективности производителей социальной сферы имеет свои ограничения, связанные как с ограничениями возможностей экономической системы перераспределять ресурсы в сферу образования, так и с состоянием перелома, т.е. необходимостью увеличения объема постоянных затрат производителя.

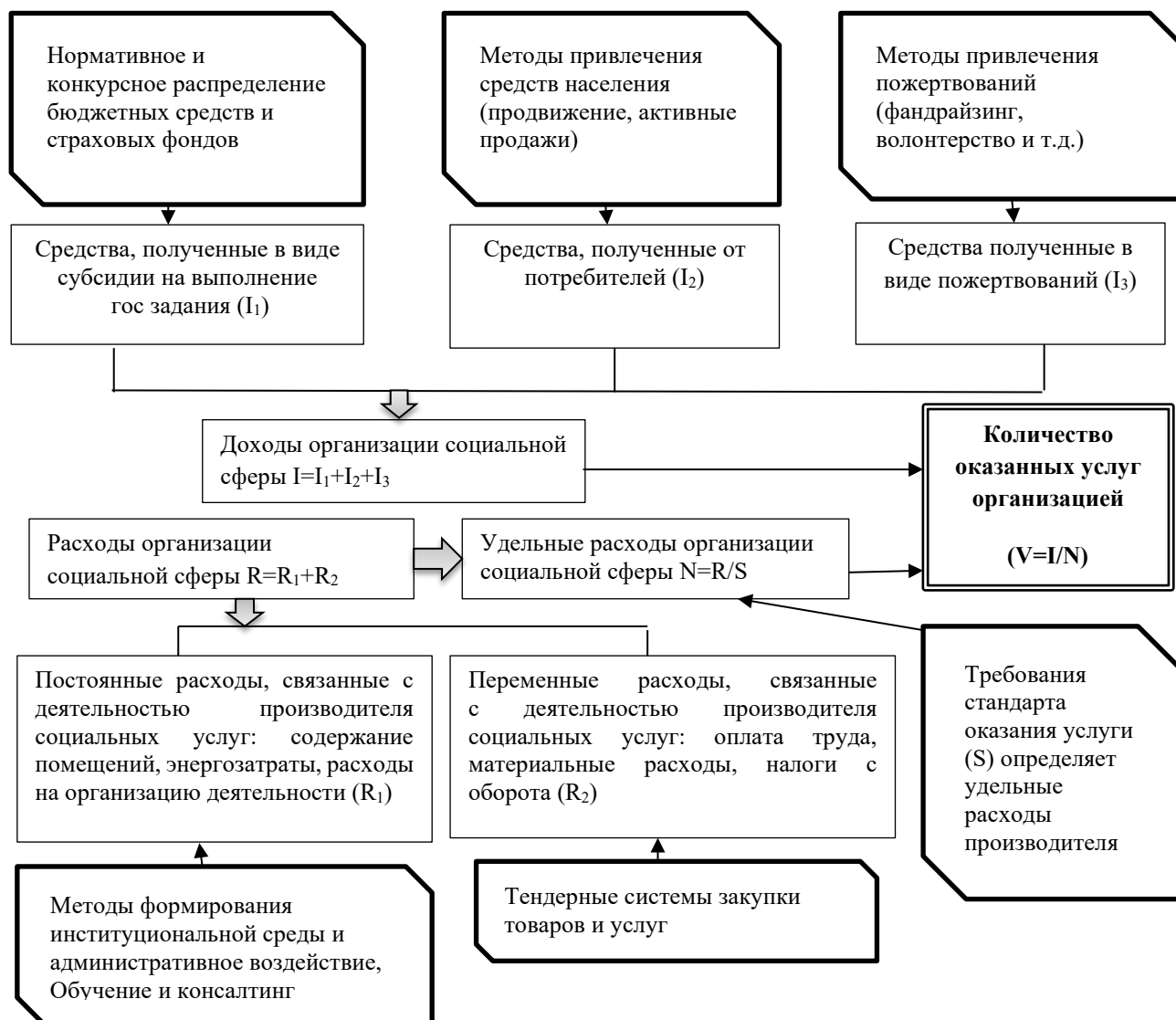


Рис. 1. Влияние комплекса методов управления на экономическую модель функционирования организации сферы образования

Методы управления, предполагающие установление нормативов в рамках стандартизации оказания социальных услуг, регулирования порядка оказания социальных услуг воздействуют на удельные расходы производителя. Определение целесообразности требований регулирования и стандартизации осуществляется в рамках научного обоснования деятельности по оказанию образовательных услуг [3, 4]. Возможное изменение технологии предоставления образовательных услуг, например использование цифровых технологий, может привести при соответствующей научной обоснованности к изменению порядка оказания услуги и сокращению удельных расходов производителя и росту аллокативной эффективности.

Методы, направленные на сокращение расходов производителя, позволяют при соответствии требованиям обязательных нормативов, закрепленных в стандартах оказания услуг, снизить расходы и соответственно повысить аллокативную эффективность. Обозначенные причинно-следственные связи между методами управления и аллокативной эффективностью функционирования организации сферы образования усложняются при использовании различных форм гибридного взаимодействия, например использования квазирыночных механизмов, которые представляют собой различные варианты распределения бюджетных ресурсов на конкурсной основе между негосударственными производителями продуктов и услуг социальной сферы [5; 6] проектов государственно-частного партнерства [7; 8] и грантовых программ для некоммерческих организаций [9; 10].

Влияние методов, соотносимых с моделями иерархической, рыночной и общественной координации неоднозначно для организаций, функционирующих в статусе государственных учреждений, коммерческих и некоммерческих организаций, поскольку каждый из обозначенных типов организаций характеризуется особенностями экономической модели функционирования и параметрами аллокативной эффективности [11]. Можно обозначить наличие научной проблемы методического обеспечения сравнительной оценки влияния методов управления, соотносимых с моделями иерархической, рыночной и общественной координации на аллокативную эффективность функционирования производителей, работающих в статусе государственных учреждений, коммерческих и некоммерческих организаций [12, 13].

Методы исследования

Методика оценки влияния методов управления, применяемых в утилитарных моделях координации организаций сферы образования, на аллокативную эффективность, позволяет решить задачу построения гибридной модели координации, направленной на максимизацию выпуска. Алгоритм методики представлен на рис. 2.



Рис. 2. Алгоритм методики оценки влияния методов управления на аллокативную эффективность организаций сферы образования

На первом этапе реализации методики рассчитываются показатели отдачи трудовых и прямых затрат для характеристики аллокативной эффективности организаций сферы образования. Расчет данных показателей в рамках локальной территории осуществляется на основе данных организаций по соответствующим затратам. Далее осуществляется формирование информационной базы показателей, характеризующих интенсивность использования методов координации, относящихся к иерархической, рыночной и гибридной моделям (этапы 2-4 методики). В табл. 1 приведены показатели, характеризующие интенсивность методов гибридной координации.

Показатели, характеризующие интенсивность применения методов гибридной координации

Показатель	Источник информации
1. Сумма государственного заказа у негосударственных субъектов рынка социальных услуг	Отчеты о реализации региональных комплексных планов о выполнении комплекса мер по обеспечению доступа социально-ориентированных некоммерческих организаций к предоставлению услуг в социальной сфере https://www.economy.gov.ru/material/departments/d04/sonko/dostup_negosudarstvennyh_postavshchikov_na_rynok_uslug_v_socialnoy_sfere/ ¹
2. Сумма инвестиций в действующих проектах ГЧП	Национальный центр государственно-частного партнерства https://rosinfra.ru/
3. Суммы грантовой поддержки СО НКО с использованием бюджетных источников	Фонд президентских грантов: https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/open-data

Далее осуществляется проверка связанности показателей аллокативной эффективности организаций образования и показателей, характеризующих интенсивность использования методов координации с помощью корреляционного анализа [14].

Результаты исследования

Представим результаты расчета коэффициентов корреляции для показателей, характеризующих аллокативную эффективность организаций в сфере образования (коэффициент отдачи прямых затрат, коэффициент отдачи трудовых затрат) и показателей, характеризующих использование методов иерархической, рыночной и гибридной координации, табл. 2.

¹ Доклад о реализации мер по обеспечению поэтапного доступа негосударственных организаций, осуществляющих деятельность в социальной сфере, к бюджетным средствам, выделяемым на предоставление социальных услуг населению, за 2023 г. https://www.economy.gov.ru/material/departments/d04/sonko/dostup_negosudarstvennyh_postavshchikov_na_rynok_uslug_v_socialnoy_sfere/

Коэффициенты корреляции показателей, характеризующих аллокативную эффективность организаций в сфере образования и показателей, характеризующих интенсивность использования методов иерархической, рыночной и гибридной координации

Показатели, характеризующие интенсивность использования методов иерархической, рыночной и гибридной координации	Коэффициенты корреляции между коэффициентом отдачи ... и индикаторами, отражающими степень применения иерархических, рыночных и гибридных методов координации					
	прямых затрат			трудовых затрат		
	Организации социальной сферы, функционирующие в рамках ... модели координации					
	рыночной	иерархической	общественной	рыночной	иерархической	общественной
Методы рыночной координации						
Ключевая ставка ЦБ РФ, %	0,49	- 0,39	- 0,40	- 0,51	- 0,64	- 0,09
Индекс потребительских цен	0,88	- 0,67	- 0,80	- 0,19	- 0,15	0,65
Сумма действующих займов, выданных микрофинансовыми организациями, млрд. руб.	0,75	- 0,89	- 0,97	0,09	- 0,05	0,77
Размер выданных поручительств и (или) независимых гарантий РГО, млрд. руб.	0,80	- 0,33	0,54	- 0,26	- 0,69	- 0,63
Число организаций, применяющих специальные налоговые режимы, ед.	-0,31	0,47	0,48	0,23	0,57	0,02
Оценка качества дорожных сетей предпринимателями	0,63	0,28	0,28	-0,23	-0,31	0,35
Оценка объектов инвестиционной инфраструктуры	0,60	0,11	0,18	- 0,00	0,28	0,60
Оценка необходимой	0,46	- 0,50	- 0,54	- 0,30	- 0,67	0,01

Показатели, характеризующие интенсивность использования методов иерархической, рыночной и гибридной координации	Коэффициенты корреляции между коэффициентом отдачи ... и индикаторами, отражающими степень применения иерархических, рыночных и гибридных методов координации					
	прямых затрат			трудовых затрат		
	Организации социальной сферы, функционирующие в рамках ... модели координации					
	рыночной	иерархической	общественной	рыночной	иерархической	общественной
для ведения бизнеса недвижимости						
Оценка доступности кредитных ресурсов	0,89	- 0,73	- 0,72	- 0,27	0,10	0,66
Методы иерархической координации						
Получение разрешения на строительство	- 0,74	- 0,12	- 0,20	0,18	0,06	- 0,58
Скорость выдачи разрешения на ввод объекта в эксплуатацию	0,35	- 0,06	- 0,22	- 0,38	- 0,67	- 0,12
Постановка на кадастровый учет	- 0,72	0,09	0,17	0,09	0,24	- 0,58
Регистрация прав собственности	- 0,75	0,02	0,11	0,18	0,36	- 0,49
Доля компаний, столкнувшихся с давлением со стороны органов власти или естественных монополий	- 0,84	0,64	0,65	0,52	0,49	- 0,24
Методы гибридной координации						
Сумма государственного заказа у негосударственных субъектов производителей рынка социальных услуг	0,86	- 0,46	- 0,45	- 0,44	- 0,35	0,37
Инвестиции в рамках ГЧП проектов	0,70	- 0,35	- 0,49	- 0,02	0,04	0,65

Показатели, характеризующие интенсивность использования методов иерархической, рыночной и гибридной координации	Коэффициенты корреляции между коэффициентом отдачи ... и индикаторами, отражающими степень применения иерархических, рыночных и гибридных методов координации					
	прямых затрат			трудовых затрат		
	Организации социальной сферы, функционирующие в рамках ... модели координации					
	рыночной	иерархической	общественной	рыночной	иерархической	общественной
нарастающим итогом						
Данные по грантовой поддержке НКО	0,52	-0,64	0,16	-0,18	-0,25	0,51

Как видно из табл., существующая взаимосвязь интенсивности использования методов иерархической, рыночной и гибридной координации и изменения показателей аллокативной эффективности функционирования организаций, действующих в сфере образования, характеризуется следующими особенностями:

- сильная связанность ($>0,7$) интенсивности использования исследуемых методов координации характерна для показателя отдачи прямых затрат, следовательно, можно сделать вывод, что применение данных методов для организаций в сфере образования, приводит к существенным изменениям, связанным с затратами материальных ресурсов;

- можно отметить, что коэффициенты корреляции для организаций, работающих по иерархической модели координации (государственные учреждения), а также для организаций, использующих общественную модель координации (НКО), имеют схожие значения. При этом большинство показателей, включённых в анализ, не демонстрируют значимой взаимосвязи с аллокативной эффективностью этих организаций, действующих в образовательной сфере. Это позволяет сделать вывод, что существующая система координации в первую очередь ориентирована на организации, функционирующие по рыночной модели.

Для организаций, функционирующих в рамках рыночной модели координации, наблюдается существенная связанность значений коэффициента отдачи прямых затрат:

- с показателем инфляции: 0,88, что объясняется возможностью данных организаций осуществлять опережающее увеличение цен;

- с показателями, отражающими доступность кредитных ресурсов, как в объективной оценке, характеризующей суммы действующих займов (0,75), объема поручительств (0,80), так и в субъективной оценке, полученной путем опроса предпринимателей (0,89);

- с параметрами, демонстрирующими степень использования иерархических методов координации, такими как получение необходимых разрешительных документов в процессе ведения предпринимательства (коэффициенты -0,74 и -0,75), а также с оценками предпринимателей, отражающими уровень административного давления различных форм (-0,84);

- с показателями, отражающими интенсивность применения методов гибридной координации, использование которых расширяет ресурсную базу в сфере образования: использование механизмов государственного заказа – 0,86, инвестиции в рамках реализации ГЧП проектов в области образования – 0,52.

Интересным является наблюдение о том, что использование метода гибридной координации, направленного на передачу бюджетных ресурсов некоммерческим организациям (гранты для НКО), не имеет существенной связанности с показателями аллокативной эффективности данных организаций, что подтверждает результаты предыдущих исследований авторов.

Заключение

Полученные оценки подтверждают предположение авторов о том, что расширение выпуска социальной сферы Российской Федерации осуществляется за счет увеличения направления общественных ресурсов в данную сферу, а не за счет повышения внутренней эффективности функционирования организаций. Существующая модель координации как было отмечено выше поддерживает администрирование ресурсного обеспечения организаций социальной сферы, а не организационную эффективность субъектов рынка. Возможно, такая ситуация является временной и будет скорректирована после формирования достаточного объема предложения товаров и услуг социальной сферы в негосударственном секторе экономики.

Литература

1. Огородникова Е.С., Плахин А.Е., Ростовцев К.В. Гибридная модель сферы социальных услуг: организационно-экономические аспекты // *Journal of new economy*. 2022. Т. 23. №. 1. С. 131-148. DOI: 10.29141/2658-5081-2022-23-1-7.
2. Дик М.А. Основные тенденции и перспективы развития нормативно-правового регулирования сферы общего образования России // *Вопросы науки и образования*. 2019. №. 5 (50). С. 132-141.
3. Плахин А.Е. и др. Управление процессами устойчивого развития: микро, мезо и макроуровень. 2024. Москва. ИНФРА-М. 282с.
4. Байбородова Л.В., Степанова Т.А. Особенности введения федеральных государственных образовательных стандартов общего образования в сельской школе // *Ярославский педагогический вестник*. 2011. Т. 2. №. 4. С. 66-73.
5. Smith A. The Influences on the English mainstream primary school Special Educational Needs Coordinator (SENCO) in a quasi-market led national educational system // *Journal of Exceptional People*. 2021. Т. 10. №. 18. С. 23-42.
6. Joudyian N., Doshmangir L., Mahdavi M., Tabrizi J.S., Gordeev V.S. Public-private partnerships in primary health care: a scoping review // *BMC health services research*. 2021. Т. 21. С. 1-18. DOI: 10.1186/s12913-020-05979-9.
7. Hodge G.A., Greve C. Public-private partnerships: an international performance review // *Public administration review*. 2007. Т. 67. №. 3. С. 545-558.
8. Веретенникова А.Ю., Коровин Г.Б. Модель развития инвестиций социального воздействия на основе краудлендинговых платформ // *Управленец*. 2025. Т. 16. №. 4. С. 54-69. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-4-4.
9. Khorin A.N., Brovkin A.V., Potanina Y.M. Management economic environment of non-profit organizations // *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2018. Т. 9. №. 2 (32). С. 522-532.
10. Дворядкина Е.Б., Простова Д.М. Некоммерческие организации в региональной экономике: теоретический подход к исследованию // *Journal of new economy*. 2019. Т. 20. №. 4. С. 47-69. DOI: 10.29141/2073-1019-2019-20-4-3.
11. Ogorodnikova E.S., Plakhin A.E. Comparative assessment of the allocative efficiency of the functioning of state, commercial and non-profit social organizations // *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2025. Т. 18. №. 3. С. 168-182.
12. Михненко П.А. Влияние интеллектуальных систем поддержки принятия решений на трансформацию управленческих практик // *Управленец*. 2025. Т. 16, №. 6. С. 2-16. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-6-1.
13. Голубин А.В. Информационно-аналитическая поддержка стратегического управления приемом в университет // *Цифровые модели и решения*. 2025. Т. 4, №. 2. С. 18-27. DOI: 10.29141/2949-477X-2025-4-2-2.
14. Никитина О.М. От традиционного университета к развитию метавселенной: сетевые и целевые эффекты // *Цифровые модели и решения*. 2024. Т. 3, №. 2. С. 73-84. DOI: 10.29141/2949-477X-2024-3-2-6.