
Д. М. АЧИНОВИЧ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ВУЗА В СИСТЕМЕ АДМИНИСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ: ПРОБЛЕМЫ, ОПЫТ, РЕШЕНИЯ

В статье рассматриваются современные подходы к формированию организационной структуры учреждения высшего образования в контексте административно-правового регулирования. Особое внимание уделено необходимости ее регулярного анализа и совершенствования в условиях меняющейся нормативной и демографической обстановки. Обоснована важность устранения дублирующих функций, повышения эффективности управленческих процессов и улучшения координации между структурными подразделениями. В качестве примера представлен обновленный вариант структуры Белорусского государственного экономического университета, отражающий применение административно-правовых механизмов в целях повышения результативности управления в системе высшего образования.

Ключевые слова: учреждение высшего образования; организационная структура; административно-правовое регулирование; штатное расписание; совершенствование управления; структура вуза; непосредственное и функциональное подчинение; реорганизация вуза.

УДК 342.951:378.1(476)

Введение. Современная система высшего образования Республики Беларусь сталкивается с рядом вызовов, обусловленных демографическими изменениями, выражающимися в снижении численности населения страны [1], и соответственно количества обучающихся в учреждениях высшего образования (далее — УВО) [2], трансформацией нормативно-правовой базы и необходимостью повышения эффективности управления вузами. В этих условиях актуальной задачей является поиск и научное обоснование организационной структуры УВО, способной адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды и обеспечивать достижение стратегических целей образовательного учреждения.

Как справедливо отмечается в научной литературе, «нечеткая, бедная организационная структура ведет к возникновению массы противоречий; люди путают свои обязанности и роли, управленческие решения принимаются медленно, и все это создает контекст, в котором достижение результатов осложняется никому не нужными стрессами и конфликтами» [3].

Организационная структура вуза непосредственно влияет на качество образовательного процесса, эффективность управления и степень реализации возложенных на УВО функций. Однако в существующей практике выявлен ряд проблемных аспектов, среди которых отмечаются завышенный статус отдельных структурных подразделений, дублирование функций, избыточность административно-управленческого персонала и устаревшие подходы к отображению организационных структур. Как следствие, это приводит к снижению управленческой эффективности, затрудняет координацию и порождает

Дмитрий Михайлович АЧИНОВИЧ (nach_ckpp@bseu.by), аспирант кафедры международного экономического права Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

организационные конфликты. В связи с этим актуальным является анализ современных подходов к разработке и совершенствованию организационных структур УВО Республики Беларусь, выявление существующих проблем и обоснование рекомендаций по их устранению.

Основная часть. Организационная структура образовательного учреждения представляет собой фундаментальный элемент административно-правового механизма, определяющий внутреннюю иерархию, распределение полномочий и функциональную нагрузку подразделений. Структура и штатная численность являются организационно-распорядительными документами, обязательность которых установлена для ряда юридических лиц, прежде всего государственных органов и бюджетных организаций. В таких случаях штатное расписание составляется на основе утвержденной структуры и штатной численности, отражая внутреннюю архитектуру организации.

На основании действующего законодательства обязанность наличия штатного расписания возлагается на всех нанимателей, вне зависимости от формы собственности и организационно-правового статуса, включая индивидуальных предпринимателей, применяющих наемный труд. Штатное расписание представляет собой табличный документ, фиксирующий перечень должностей и численность работников, фактически отражая организационную структуру субъекта. Однако сама организационная структура как графическая схема, демонстрирующая уровни управления, подчиненность подразделений и распределение функций, не является строго обязательным документом. Тем не менее ее наличие существенно облегчает формирование штатного расписания, формализацию обязанностей работников и распределение полномочий между звеньями управления.

Практика показывает, что грамотно оформленная схема организационной структуры способствует устранению дублирующих функций, оптимизации численности персонала и устранению внутренних противоречий в механизмах управления. Функциональный подход к формированию организационной структуры обеспечивает четкость задач, однако требует постоянного пересмотра функционала подразделений с учетом меняющейся среды функционирования.

С учетом сказанного организационная структура должна рассматриваться как основа для формализации должностных инструкций, положений о подразделениях, приказов о распределении функциональных обязанностей, включая соответствующие распоряжения руководства [4].

Разработка и утверждение организационной структуры приобретает особое значение на этапах создания либо реорганизации учреждения. В этот период требуется определить состав и наименования структурных подразделений, установить систему их подчиненности и распределить функции между должностными лицами. Только после формализации структуры возможно составление корректного штатного расписания, отражающего реальные управленческие контуры организации.

Данные подходы в полной мере применимы и к системе высшего образования. В соответствии с нормативными правовыми актами руководители УВО обязаны ежегодно утверждать структуру и штатное расписание на 1 января соответствующего календарного года [5]. Кроме того, в целях повышения открытости и прозрачности сведения о структуре государственных органов и организаций подлежат обязательному размещению на главной странице их официального интернет-сайта [6].

Каждое УВО должно располагать актуальной схемой организационной структуры, соответствующей действующему штатному расписанию и локальным нормативным правовым актам, регулирующим деятельность структурных подразделений. В случае необходимости данная схема может служить основанием для корректировки приказов о распределении функциональных

обязанностей между заместителями руководителя (проректорами, заместителями начальника и т. д.) [7].

Организационная структура, как правило, формализуется в документ, определяющий как количественный, так и функциональный состав структурных единиц учреждения, с визуальным отражением их подчиненности, подотчетности и взаимодействия. Он отражает внутреннюю архитектуру управления организацией, позволяет установить четкие границы компетенции между подразделениями и способствует логичной декомпозиции управленческих функций. Как подчеркивается в литературе, структура должна быть ориентирована на достижение поставленных целей и выполнение ключевых задач учреждения [8].

В этом отношении автор принимал непосредственное участие в совершенствовании текущей организационной структуры учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (далее — БГЭУ), которая иллюстрирует применение механистической функциональной модели, характерной для государственных организаций [9].

В противоположность механистическому подходу органические организационные структуры характеризуются более широкой зоной управленческого контроля, высокой степенью децентрализации, низкой формализацией и гибкой департаментализацией. В таких структурах вертикальная иерархия выражена слабо, а взаимодействие между подразделениями основано преимущественно на принципах сотрудничества и горизонтальных связей.

Механистические модели напротив преобладают в организациях с традиционной системой управления, ориентированной на строгую иерархию и централизованное принятие решений. Органические же структуры более характерны для инновационно-ориентированных и гибких организаций. Наиболее распространенной формой внутри указанных моделей остается функциональная структура, при которой деление персонала осуществляется в соответствии с выполняемыми функциями и видами деятельности [10].

Усовершенствованная структура БГЭУ представляет собой пример внедрения административно-правовых механизмов в процесс оптимизации управления в УВО. Она базируется на анализе действующей нормативно-правовой базы, включая локальные акты университета: положения о структурных подразделениях, штатное расписание, приказ о распределении полномочий между проректорами. В ходе проектирования использовались системный, содержательный и сравнительно-правовой методы, а в качестве референса — образец структуры одной из коммерческих производственных организаций [11].

На основе положений действующего законодательства Республики Беларусь и локальных нормативных правовых актов была проведена систематизация организационно-управленческой документации с целью установления соответствия между задачами, возложенными на структурные подразделения, и их фактическими функциями. Особое внимание уделялось выявлению дублирующих полномочий и определению слабых звеньев в системе внутриорганизационного управления. Сопоставление с внешними моделями позволило оценить степень соответствия структуры современным требованиям управления, а также детализировать уровни иерархии, подчиненности, координации и контроля в рамках образовательного процесса.

Авторская схема организационной структуры БГЭУ построена с соблюдением принципов наглядности, функциональной завершенности и простоты восприятия. Визуально она делится на две основные группы: административно-управленческий персонал и профессорско-преподавательский состав. Расположение блоков осуществляется с учетом иерархического статуса: должностные лица более высокого уровня представлены в верхней части схемы. Дополнительное визуальное кодирование (цвет, размер) используется для обозначения уровня

подчиненности, а также указания каналов коммуникации и функционального взаимодействия между руководством и структурными подразделениями.

Элементы административного блока распределены по вертикалям проректоров, каждый из которых осуществляет непосредственное руководство подчиненными подразделениями, а также координирует деятельность иных структур в пределах своей функциональной компетенции. Среди направлений координации выделяются образовательная и научная деятельность, реализация стратегических программ, идеологическая и воспитательная работа, кадровое и правовое обеспечение, охрана труда и пожарная безопасность, информационная безопасность, соблюдение пропускного и внутриобъектового режима.

Степень детализации схемы доведена до уровня отдела или кафедры. При этом автором сознательно использован избирательный подход к визуализации мелких структурных единиц (групп, секторов), а также коллегиальных органов (ученые советы, методические комиссии и др.), если их включение приводило бы к перегрузке схемы. Вместе с тем отображены взаимодействующие с вузом общественные объединения, в том числе первичные профсоюзные организации и первичная организация ОО «БРСМ», как субъекты, участвующие в реализации образовательных и трудовых прав студентов и работников, а также в предоставлении им социальных гарантий.

При проектировании и визуализации организационной структуры УВО принципиальное значение имеет отображение ключевых управленческих позиций, перечня самостоятельных структурных подразделений и характера их подчиненности. Структура БГЭУ по состоянию на 1 января 2025 г. содержит полный перечень таких подразделений с указанием должностных лиц, осуществляющих непосредственное руководство или функциональную координацию их деятельности.

В зависимости от характера управленческого взаимодействия различаются два основных типа подчиненности: непосредственная и функциональная.

Под непосредственным подчинением понимается установление вертикальной управленческой связи между руководителем и подчиненным, при которой последнее лицо находится в прямой административной зависимости от первого. В то же время прямая подчиненность может осуществляться опосредованно — через иные звенья иерархии. Примером непосредственного подчинения является взаимодействие ректора с проректорами и основными структурными элементами университета: филиалом, институтом, факультетами, финансовой, кадровой и юридической службами, бухгалтерией и др. В отдельных случаях ректору также непосредственно подчиняются специализированные подразделения, не относящиеся напрямую к образовательной деятельности в узком смысле.

Функциональное подчинение напротив представляет собой координационную управленческую связь, при которой одно должностное лицо осуществляет методическое или процедурное руководство в пределах своей компетенции без установления формального подчинения. Такое взаимодействие характерно для матричных или смешанных моделей управления, при которых функции распределяются по вертикалям и горизонталям. В качестве примера можно привести деятельность проректора по идеологической и воспитательной работе, координирующего работу заместителей деканов по аналогичному направлению без включения их в непосредственную иерархическую подчиненность. Схожие управленческие связи прослеживаются между главным бухгалтером и начальником отдела бухгалтерского учета центра «Торговый комплекс БГЭУ», а также между начальником отдела кадров и специалистом по кадрам Центра научных исследований.

Все указанные формы подчинения и координации закреплены в соответствующих положениях о структурных подразделениях, должностных ин-

струкциях и приказе о распределении функциональных обязанностей между проректорами.

В последние годы организационная структура БГЭУ претерпела значительные преобразования, обусловленные как изменениями в нормативно-правовом регулировании, так и необходимостью адаптации к современным условиям функционирования. Реорганизация осуществлялась с учетом позитивного опыта других УВО, а также в целях устранения функционального дублирования и повышения управленческой эффективности.

В рамках данных трансформаций переданы в иное подчинение филиалы «Минский финансово-экономический колледж» и «Минский торговый колледж», а ряд структурных элементов был преобразован в более рациональные формы. Так, факультет довузовской подготовки трансформирован в Центр довузовской подготовки и профессиональной ориентации, деканат по работе с иностранными учащимися — в Учебно-методическое управление координации обучения иностранных граждан, а управление по международным связям — в специализированный отдел.

В рамках повышения качества образовательного процесса были объединены несколько кафедр в составе факультетов: учетно-экономического, экономики и менеджмента, международных бизнес-коммуникаций. Существенным шагом в укреплении централизованного правового регулирования стало объединение отделов правового обеспечения, документационного сопровождения, договорной работы и закупок в рамках единого управления правовой работы, непосредственно подчиненного ректору.

Техническая инфраструктура университета также подверглась модернизации: на базе центров информационных и мультимедийных технологий создан центр цифровизации образовательного процесса. Были упорядочены функции охраны объектов — сторожа учебных корпусов переведены в подчинение управления безопасности и режима, что соответствует функциональной природе их обязанностей.

С учетом современных вызовов в штатное расписание были введены должности специалистов по информационной безопасности, по защите от чрезвычайных ситуаций и гражданской обороне, а также по внутреннему контролю за обработкой персональных данных [12]. В связи с усилением идеологической компоненты деятельности вуза была также преобразована система воспитательной работы: изменены функции и статус управления по воспитательной работе с молодежью, а также перераспределены обязанности проректора и заместителей деканов по соответствующему направлению [13].

После 1 января 2025 г. в рамках управления по идеологической и воспитательной работе были обособлены специализированные структурные подразделения, отражающие комплексный подход в сопровождении студентов и работников: отделы воспитательной и методической работы, идеологической работы, социально-педагогической и психологической работы.

Следует отметить, что в отдельных УВО Республики Беларусь до настоящего времени сохраняется практика включения в штатную структуру должности специалиста по мобилизационной подготовке и гражданской обороне [14–16], несмотря на отсутствие данной должности в действующем выпуске 1 Единого квалификационного справочника должностей служащих [17]. В этой связи представляется целесообразным привести организационные структуры таких УВО в соответствии с действующими нормативными требованиями.

Несмотря на достигнутые результаты, действующие организационные структуры вузов не могут в полной мере считаться совершенными. Сохраняется значительный потенциал для их дальнейшей оптимизации — как с позиции нормативного соответствия и административной рациональности, так и в контексте повышения эффективности выполнения образовательной миссии УВО.

Практика показывает, что в отдельных случаях структура вуза характеризуется чрезмерной громоздкостью, наличием завышенного организационного статуса у подразделений с ограниченными функциями, дублированием полномочий и недостаточной профильностью управления. Особенно остро данные проблемы проявляются при утрате учреждением статуса «ведущего УВО», когда сохраняется иерархическая модель, не отвечающая новым задачам.

Рационализация может быть достигнута за счет пересмотра статуса некоторых центров и отделов, численность персонала которых не предполагает необходимости в существовании структур более высокого уровня. В подобных случаях возможен перевод подразделения на уровень отдела или сектора, что способствует сокращению фонда оплаты труда за счет снижения размера окладов руководящего состава.

Кроме того, в целях упорядочивания вертикали управления и реализации принципа функционального закрепления ответственности представляется обоснованным предусмотреть подчинение следующих структурных единиц: служба охраны труда — ректору [18]; подразделение, осуществляющее функции по системе менеджмента качества, — первому проректору [19].

В случаях когда создание отдельного структурного подразделения нецелесообразно, но сотрудник фактически осуществляет руководство самостоятельным участком работы либо координирует деятельность других исполнителей, допустимым является введение должностей с приставкой «ведущий» (например, ведущий специалист, инженер, экономист), что также соответствует действующим нормативным требованиям [20].

Обобщенный анализ практики реорганизации показывает, что наиболее результативными являются подходы, основанные на слиянии или присоединении однородных по функционалу подразделений. Так, опыт БГЭУ по объединению кафедр в рамках отдельных факультетов может быть распространен и на иные единицы, выполняющие взаимосвязанные задачи. Перспективными мерами в этом контексте видится, например, объединение подразделения по международному сотрудничеству с подразделением, курирующим обучение иностранных граждан, или слияние редакций вузовских периодических изданий в рамках единой структуры.

Показательным примером институциональной консолидации в целях оптимизации управленческих процессов может служить опыт Министерства обороны Республики Беларусь. Так, в целях повышения функциональной эффективности были объединены управление международного военного сотрудничества и Национальное агентство по контролю и инспекциям с образованием Департамента международного военного сотрудничества [21]. В информационной сфере была проведена интеграция редакционных структур («Белорусская военная газета. Во славу Родины», журнал «Армия», официальный сайт ведомства), в результате чего создано единое Военное информационное агентство Вооруженных Сил Республики Беларусь «Ваяр» [22]. Подобная реорганизация демонстрирует действенность вертикально интегрированных моделей при условии четкого нормативного регулирования и функциональной концентрации.

Тем не менее в условиях объективного снижения контингента обучающихся УВО сталкиваются с трудностями оперативного пересмотра своей организационной структуры. Оптимизация численности профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого персонала сопряжена с социально чувствительными мерами, включая процедуры увольнения и компенсационных выплат. В связи с этим целесообразно производить такие изменения при наличии вакантных ставок либо в случаях, когда руководство соответствующего структурного подразделения отсутствует.

Следует учитывать и инфраструктурный аспект: в частности, сокращение численности студентов не сопровождается автоматическим снижением эксплуатационной нагрузки на материально-техническую базу. Вуз продолжает обслуживать значительный фонд зданий, аудиторий, лабораторий, что требует сохранения штатов технического и инженерного персонала (уборщики, электромонтеры, сантехники, сторожа и пр.).

Интерес представляет точка зрения, согласно которой жизнеспособность любой организационной системы определяется ее способностью к расширению. Однако современные процессы совершенствования государственного управления, в том числе в сфере образования, а также внедрение цифровых решений и автоматизированных процедур демонстрируют изменение этой парадигмы. В новых условиях приоритетом становится не экспансия, а гибкость, адаптивность и технологическая трансформация.

Таким образом, важнейшей задачей УВО является формирование рациональной, функционально обоснованной и адаптивной организационной структуры, которая будет отвечать стратегическим целям вуза и обеспечивать своевременное реагирование на изменения внешней среды. «...Даже если дела идут благополучно и организация находится на подъеме, она все равно должна обновляться, если хочет достичь или сохранить лидирующее положение в своей сфере. Поэтому процесс совершенствования организационной структуры по сути непрерывен и является одним из важнейших объектов управления» [23, с. 225].

Заключение. Анализ современных подходов к формированию организационной структуры УВО на примере БГЭУ позволяет сделать вывод о необходимости ее постоянного совершенствования как важнейшего условия эффективного функционирования вуза в условиях трансформирующегося правового и социального контекста. Организационная структура, будучи инструментом распределения полномочий, ответственности и управленческой координации, должна соответствовать актуальным задачам образовательного учреждения, обеспечивать прозрачность административных процедур, устранение дублирующих функций и эффективное взаимодействие между подразделениями.

Целенаправленная реорганизация и совершенствование структуры вуза возможны как за счет нормативных решений, так и за счет управленческих инициатив, направленных на повышение функциональной гибкости и сокращение избыточных звеньев. При этом критически важным остается соблюдение баланса между административной рациональностью и социальной устойчивостью, особенно в условиях демографического спада и неизменного объема инфраструктурной нагрузки. Учитывая тенденции цифровизации, внедрения автоматизированных систем управления и расширения взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами, вектор дальнейших преобразований должен быть направлен на построение гибкой, адаптивной и нормативно устойчивой организационной модели, способной не только отражать текущее состояние УВО, но и обеспечивать его поступательное развитие.

Литература и электронные публикации

1. Численность населения на начало периода по территории Республики Беларусь // Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь. — URL: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/indicator-info/10101100003> (дата обращения: 19.04.2025).
2. Численность обучающихся в учреждениях образования по территории Республики Беларусь // Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь. — URL: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/indicator-info/10103000002> (дата обращения: 19.04.2025).

3. *Corkindale, G.* The Importance of Organizational Design and Structure // *G. Corkindale* // *Harvard Business Review*. — URL: <https://hbr.org/2011/02/the-importance-of-organization> (date of access: 19.04.2025).
4. Путеводитель по кадровым вопросам. Штатное расписание. — URL: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/BEPPN/325> (дата обращения: 20.04.2025).
5. О типовых штатах и нормативах численности работников учреждений высшего образования : постановление М-ва образования Респ. Беларусь от 11.08.2022 № 252 : в ред. от 19.07.2024 № 85. — URL: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/BELAW/220519> (дата обращения: 20.04.2025).
6. О мерах по совершенствованию использования национального сегмента сети Интернет : Указ Президента Респ. Беларусь от 01.02.2010 № 60 : в ред. от 14.02.2023 № 40. — URL: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/BELAW/251787> (дата обращения: 20.04.2025).
7. Об учреждении высшего образования : постановление М-ва образования Респ. Беларусь от 16.09.2022 № 311 : в ред. от 03.09.2024 № 111. — URL: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/BELAW/221320> (дата обращения: 20.04.2025).
8. *Лапыгин, Ю. Н.* Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2022. — 360 с. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1841418> (дата обращения: 08.05.2025).
9. *Lapygin, Yu. N.* Teoriya organizatsii i organizatsionnoe povedenie [Theory of organization and organizational behavior] : ucheb. posobie / Yu. N. Lapygin. — 2-e izd., ispr. i dop. — M. : INFRA-M, 2022. — 360 p. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1841418> (data obrashcheniya: 08.05.2025).
9. Структура учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» на 01.01.2025 // Официальный сайт Белорусского государственного экономического университета. — URL: <https://bseu.by/russian/general/Structure.pdf> (дата обращения: 08.05.2025).
10. *Бурко, Р. А.* Выбор и обоснование организационной структуры предприятия / Р. А. Бурко, В. Д. Соколова // Молодой ученый. — 2014. — № 7 (66). — С. 313–315. — URL: <https://moluch.ru/archive/66/11010/> (дата обращения: 08.05.2025).
11. *Burko, R. A.* Vybór i obosnovanie organizatsionnoy struktury predpriyatiya [Selection and justification of the organizational structure of the enterprise] / R. A. Burko, V. D. Sokolkova // Molodoy uchenyy. — 2014. — № 7 (66). — P. 313–315. — URL: <https://moluch.ru/archive/66/11010/> (data obrashcheniya: 08.05.2025).
11. Образец организационной структуры коммерческой производственной организации. — URL: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/БЕРАР/878> (дата обращения: 11.05.2025).
12. Об изменении постановлений Министерства труда Республики Беларусь от 30 декабря 1999 г. № 159 и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 2 января 2012 г. № 1 : постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 31.10.2022 № 62 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22239140p&p1=1> (дата обращения: 11.05.2025).
13. Об изменении постановления Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 29 июля 2020 г. № 69 : постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 27.06.2024 № 46 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22442059p> (дата обращения: 11.05.2025).
14. Штаб гражданской обороны // Официальный сайт Белорусского государственного медицинского университета. — URL: <https://bsmu.by/universitet/podrazdeleniya/shtab-grazhdanskoj-oborony/> (дата обращения: 12.06.2025).
15. Береги свою жизнь! // Официальный сайт Гомельского государственного технического университета имени П. О. Сухого. — URL: <https://gstu.by/news/2025-03-07-200648> (дата обращения: 12.06.2025).
16. Службы социально-бытового обеспечения // Официальный сайт Полоцкого государственного университета имени Евфросинии Полоцкой. — URL: <https://psu.by/ru/university/struktura-universiteta#sluzhby-sotsialno-bytovogo-obespecheniya> (дата обращения: 12.06.2025).
17. Выпуск 1 Единого квалификационного справочника должностей служащих «Должности служащих для всех видов деятельности» : утв. постановлением М-ва труда Респ. Беларусь от 30.12.1999 № 159 : в ред. от 04.02.2025 № 9. — URL: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/BELAW/227129> (дата обращения: 11.05.2025).
18. Об охране труда : Закон Респ. Беларусь от 23.06.2008 № 356-З : в ред. Закона Респ. Беларусь от 17.07.2023 № 300-З. — URL: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/BELAW/209195> (дата обращения: 17.05.2025).

19. О развитии в высших учебных заведениях Республики Беларусь систем управления качеством образования и приведении их в соответствие с требованиями государственных стандартов Республики Беларусь и международных стандартов : приказ М-ва образования Респ. Беларусь от 24.12.2008 № 1000. — URL: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/BELAW/189702> (дата обращения: 17.05.2025).

20. Общие положения Единого квалификационного справочника должностей служащих : утв. постановлением М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 02.01.2012 № 1 : в ред. от 31.10.2022 № 62. — URL: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/BELAW/251565> (дата обращения: 17.05.2025).

21. О мерах по совершенствованию международного военного сотрудничества : Указ Президента Респ. Беларусь от 17.08.2015 № 357. — URL: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/BELAW/142976> (дата обращения: 12.06.2025).

22. История создания // Официальный сайт Военного информационного агентства Вооруженных Сил Республики Беларусь. — URL: <https://vayar.mil.by/history> (дата обращения: 12.06.2025).

23. Менеджмент (Современный российский менеджмент) : учеб. / под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. — М. : ФБК-ПРЕСС, 1999. — 504 с.

Menedzhment (Sovremennyy rossiyskiy menedzhment) [Management (Modern Russian management)] : ucheb. / pod red. F. M. Rusinova i M. L. Razu. — M. : FBK-PRESS, 1999. — 504 p.

DZMITRY ACHYNOVICH

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE UNIVERSITY IN THE SYSTEM OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL REGULATION: PROBLEMS, EXPERIENCE, SOLUTIONS

Authors affiliation. *Dzmitry ACHYNOVICH (nach_ckpp@bseu.by), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).*

Abstract. The article examines modern approaches to the formation of the organizational structure of a higher education institution in the context of administrative and legal regulation. Particular attention is paid to the need for its regular analysis and improvement in the context of a changing regulatory and demographic situation. The importance of eliminating duplicate functions, increasing the efficiency of management processes and improving coordination between structural divisions is substantiated. As an example, an updated version of the structure of the Belarusian State Economic University is presented, reflecting the use of administrative and legal mechanisms in order to improve the effectiveness of management in the higher education system.

Keywords: institution of higher education; organizational structure; administrative and legal regulation; staffing schedule; management improvement; university structure; direct and functional subordination; university reorganization.

UDC 342.951:378.1(476)

*Статья поступила
в редакцию 27. 06. 2025 г.*