

## ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

**Статья посвящена выявлению тенденции развития учебных заведений как элементов образовательной системы Российской Федерации. Рассмотрены и теоретически обоснованы концептуальные подходы к управлению этими учебными заведениями в условиях несовершенных рыночных отношений.**

Становление и непрерывное совершенствование рыночных отношений в Российской Федерации оказывают существенное влияние на состояние и перспективы развития как отдельных учебных заведений, так и системы образования страны в целом. Демократизация общественной жизни, многообразие форм собственности, товарно-денежные отношения, конкуренция и др. становятся неотъемлемыми атрибутами российской действительности, позволяющими создать благоприятные условия для поступательного развития отечественной экономики и, самое главное, повышения благосостояния населения страны. Однако в ходе радикальных преобразований устоев советского общества по ряду причин государственным органам управления не удалось избежать крупных экономических и политических просчетов, что существенно снизило ресурсный потенциал проводимых в стране реформ и спровоцировало определенное социальное напряжение в обществе. Безусловно, главный урок прошедшего десятилетия заключается в том, что без серьезной аналитической проработки проблем развития российской государственности, без ясного представления того, какие по форме и содержанию рыночные механизмы следует проектировать и использовать в различных сферах общественной жизни, невозможно достичь тех гуманных целей, которые ставили перед собой отечественные реформаторы конца 80-х – начала 90-х годов двадцатого столетия. В этих условиях становится актуальной проблема анализа разработанных в странах с развитой рыночной экономикой теории и методологии управления рыночными процессами, в основе которых лежат положения таких крупных научно-практических направлений (концепций), как менеджмент, маркетинг и логистика. Только на основе данного анализа с учетом реально сложившейся в стране и регионах социально-экономической ситуации станет возможным качественная формулировка основ стратегии развития системы образования Российской Федерации в целом, так и составляющих ее учебных заведений.

Составными частями данной стратегии (как, впрочем, любой другой) являются:

– четко сформулированная миссия, конечная и промежуточные цели развития рассматриваемого объекта (системы в целом, либо ее элементов);

– перечень необходимого количества материальных, финансовых, информационных и трудовых ресурсов, необходимых для достижения данных целей;

– теоретически обоснованная концепция развития рассматриваемого объекта, которую в условиях рыночных отношений можно представить в виде совокупности логически увязанных между собой локальных «подконцепций», обеспечивающих достижение промежуточных целей стратегии развития объекта;

– определенный набор методов, способов и приемов, обеспечивающих эффективное воздействие субъекта управления на рассматриваемый объект с целью получения желаемого запрограммированного результата его деятельности.

Исходя из этого целью данной работы является выявление тенденций развития учебных заведений – элементов образовательной системы Российской Федерации и теоретическое обоснование ряда концептуальных подходов к управлению данными заведениями в условиях становления и совершенствования рыночных отношений.

Достижение данной цели невозможно без фундаментального подхода к рассматриваемой проблеме, а его результаты могут быть использованы для формирования концепций управления прочими учреждениями и организациями, функционирующими в рыночных условиях.

Как известно, по признаку диктата хозяйствующего субъекта при организации обмена продукцией или услугами рынок может быть условно разделен на «рынок продавца» и «рынок покупателя». «Рынок продавца» характерен для начальной стадии развития рыночных отношений, когда при слабом уровне конкуренции происходит формирование рыночной инфраструктуры и создание соот-

ветствующих условий для функционирования ее элементов. В силу слабой законодательной базы товарного обмена и определенного дефицита продукции и услуг поставщику не составляет труда диктовать условия сделки экономически и юридически незащищенному потребителю. «Рынок покупателя» соответствует стадии развитых рыночных отношений, направленных на удовлетворение потребностей физических и/или юридических лиц. Очевидно, что российскому рынку свойственны атрибуты «рынка продавца» с присущими ему как общими, так и специфическими чертами, связанными с особенностями стартовых условий и технологии перехода страны к рыночным условиям.

Существует несколько классификаций концепций управления организациями в рыночных условиях. Выделим наиболее важные из них, основанные на двух классификационных признаках:

1) приоритетный вид деятельности организации (операционная или производственная деятельность, сбытовая деятельность, закупочная деятельность; их совокупность образует хозяйственную деятельность организации);

2) объект концентрации усилий организации (производственный процесс (вернее его часть – технологический процесс), товар (продукт или услуга), потребитель (покупатель), потребности физического и/или юридического лица, эксплуатирующего (потребляющего) данный товар, степень удовлетворенности потребностей физического и/или юридического лица).

Между двумя этими классификациями, несомненно, существует определенная взаимосвязь, которую впоследствии мы будем использовать для достижения целей исследования.

Как показывает практика, операционная деятельность организации может быть успешной, если она основана на концепции менеджмента. Данная концепция была обоснована и внедрена такими известными специалистами, как Ф. Тэйлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Э. Мэйо и др. и позволила обеспечить определенное насыщение рынка продукцией и услугами за счет максимального использования технологического, организационного, инвестиционного, профессионального и др. потенциалов организации. Результаты реализации концепции менеджмента стали:

- повышение производительности организации;
- снижение себестоимости и соответственно цены на продукцию и услуги;
- улучшение координации основных функций, выполняемых организацией;

– внедрение эффективной системы мотивации персонала и др.

Сбытовой деятельности организации соответствует концепция маркетинга. Внедрение данной концепции явилось ответом на трудности сбыта продукции и услуг, с которыми столкнулись организации на конкретном этапе насыщения рынка различными товарами. Особенностью маркетинговой концепции управления организацией является максимальное удовлетворение потребностей физических и/или юридических лиц, выявленных на основе сегментации рынка. Это становится возможным на основе адаптации производственной и сбытовой деятельности к условиям «рынка покупателя».

Дальнейшее развитие рыночных отношений показывает, что обеспечения конкурентоспособности организации в условиях повышенной нестабильности внешней среды невозможно достигнуть без комплексного подхода к управлению хозяйственной деятельностью организации (совокупности операционной, сбытовой и закупочной составляющих деятельности), т. е. без реализации концепции логистики. Следует отметить, что концепция логистики формировалась параллельно со становлением и развитием концепций менеджмента и маркетинга. Так, специалисты выделяют соответственно: производственную, сбытовую и закупочную части логистики. Концепция логистики интенсивно внедряется в странах с развитой рыночной экономикой начиная с 80-х годов прошлого столетия и представляет собой систему взглядов на управление организацией, основанную на рациональном использовании достижений менеджмента и маркетинга в едином процессе создания материально-технической базы, проектирования, изготовления и доведения готовой продукции и услуг до конечного потребителя в соответствии с его интересами. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что предыдущая концепция управления организацией как бы поглощается последующей концепцией по принципу «русской матрешки»: менеджмент – маркетингом, маркетинг – логистикой (рисунок 1).

Кроме основных концепций управления организацией в рыночных условиях на рисунке 1 представлены комплексы объектов, подлежащих исследованию, совершенствованию, внедрению и использованию в тех или иных условиях функционирования организации. При этом можно отметить, что объекты комплекса менеджмента не теряют своей актуальности при использовании организацией концепций маркетинга и логистики. В

свою очередь комплекс маркетинга превращается в комплекс логистики посредством структурирования объекта «товар» на объекты «качество» и «количество», объекта «цена» – на объекты «затраты» и «время», объекта «место» – на объекты «концентрация» и «распределение». Примечательно, что объект комплекса маркетинга «продвижение» используется логистикой в более широком смысле, поскольку касается не только продукции и услуг, но и логистических функций и операций, которые также направлены на удовлетворение потребностей физических и/или юридических лиц.

Если рассматривать не только объекты менеджмента, но и его основные функции (стратегическое планирование, организацию, мотивацию и контроль), можно отразить механизмы преемственности основных концепций управления организацией в рыночных условиях. На рисунке 2 представлена матричная модель данного механизма, которая показывает, что объекты и функции менеджмента получают свое развитие при реализации концепций маркетинга и логистики. Иными словами, каждый объект комплекса маркетинга разрабатывается и оптимизируется с позиций объектов и функций менеджмента, т. е. под объект, реализуемый во внешней среде, подготавливается комплекс объектов внутренней среды организации.

В отношении учебного заведения можно отметить следующее:

а) концепция менеджмента направлена на совершенствование учебного процесса в данном учебном заведении на основе типовых образовательных программ по ограниченному перечню учебных специальностей и дисциплин. Реализация данной концепции позволяет охватить широкий контингент учащихся и обеспечить стандартный подход к процессу подготовки специалистов за счет специализации подразделений учебного заведения; регламентации функций, выполняемых его сотрудниками; унификации образовательных процессов и учебных программ и др.;

б) концепция маркетинга будет востребована руководителями учебных заведений в случаях:

– потенциального недобора абитуриентов на ряд учебных специальностей в связи с избытком на рынке труда специалистов определенного профиля;

– несоответствия полученных выпускником учебного заведения знаний и навыков реальным должностным обязанностям на рабочем месте. Данная ситуация вполне возможна по причине определенной консервативности системы образо-

вания, с одной стороны, и необходимости оперативной адаптации внутренних переменных организации к факторам внешней среды – с другой.

Концепция маркетинга предусматривает выполнение следующих основных функций:

– исследование рынка образовательных услуг;  
– сегментация рынка образовательных услуг;  
– разработка составляющих (объектов) комплекса маркетинга (рисунок 2);

– разработка и внедрение маркетинго-ориентированной структуры управления организацией;

в) концепция логистики полностью соответствует современным представлениям о непрерывном образовании, сопровождающим конкретную личность в течение всей ее профессиональной деятельности. Это означает, что на определенном интервале времени, именуемом стажем, между учебным заведением и стажем может неоднократно реализовываться полный логистический цикл: «закупка (заключение договора на предоставление образовательных услуг) – производство (обучение) – сбыт (процесс перехода к исполнению личностью обязанностей в конкретной организации в соответствии с приобретенными навыками)». С точки зрения концепции маркетинга можно сделать вывод, что потребитель становится приверженцем определенной марки продукта (услуги), благодаря не только их качеству, но и уровню сервиса.

Попробуем выделить основные сферы деятельности учебного заведения, в которых реализуется та или иная концепция управления организацией, на основе двух ключевых факторов:

1) горизонт планирования деятельности организации:

– оперативный;  
– стратегический;

2) среда, в которой организацией осуществляются те или иные процессы:

– внутренняя среда организации (т. е. организация рассматривается как система);

– внешняя среда (т. е. организация рассматривается как элемент системы).

При этом будем исходить из предположения о преемственности концепций управления, каждая из которых не отмирает, а становится основной для определенной сферы деятельности учебного заведения.

Комбинации приведенных выше факторов позволяют с определенной степенью достоверности ответить на поставленный выше вопрос (рисунок 3).

Анализ данных, представленных на рисунке 3, приводит к мысли о том, что на различных фазах

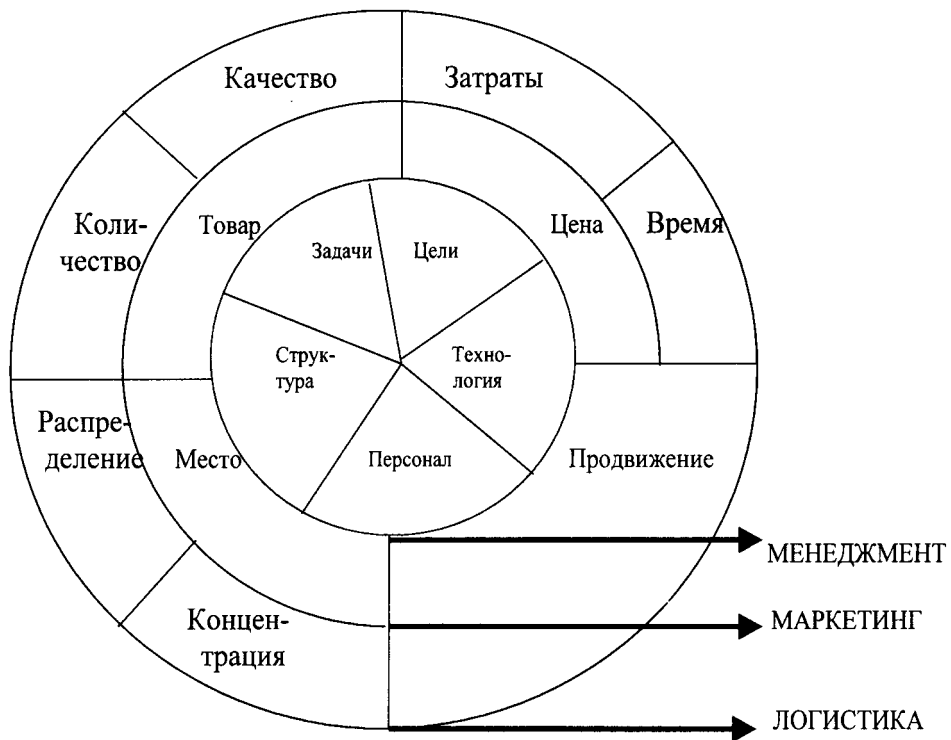


Рисунок 1. Основные концепции и комплексы объектов управления организациями в рыночных условиях.

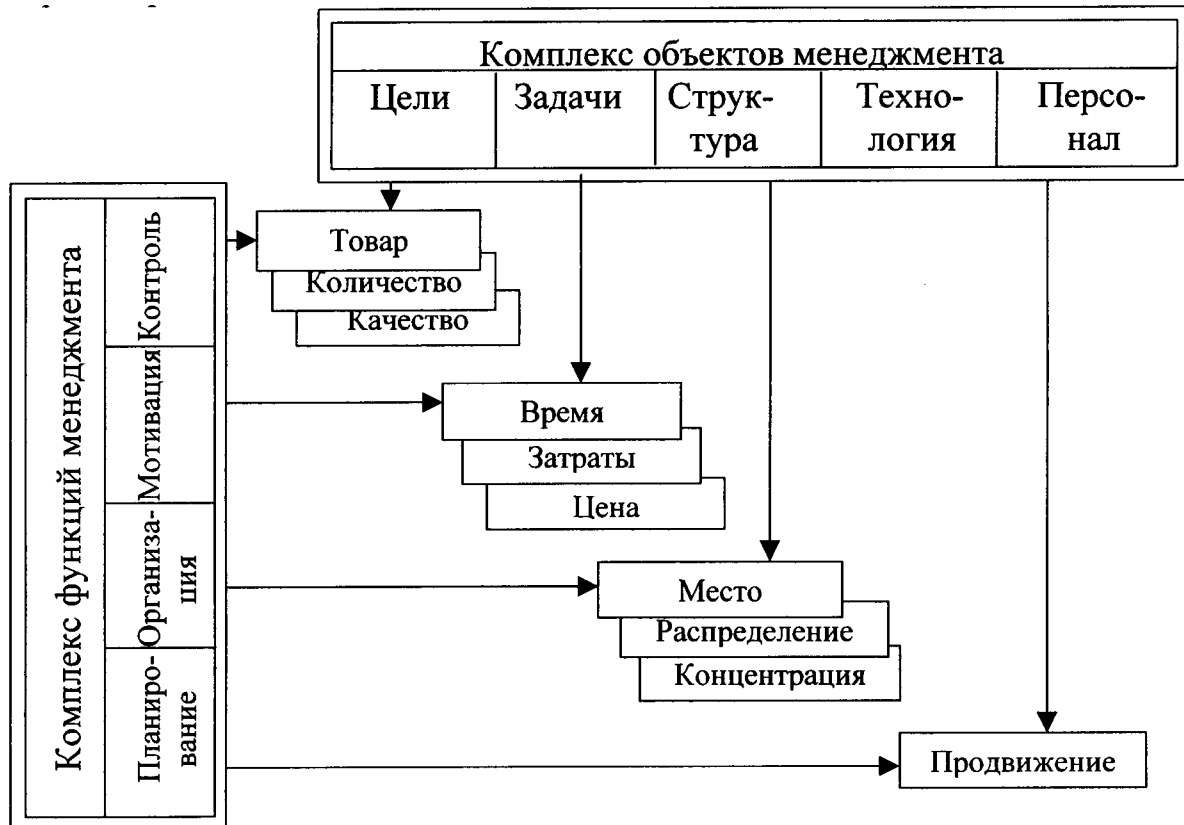


Рисунок 2. Модель преемственности концепций менеджмента, маркетинга и логистики.

развития рыночных отношений руководством учебных заведений может отдаваться приоритет той или иной концепции развития организации, в связи с чем механизм управленческой деятельности может быть различным.

Так, например:

а) в условиях командно-административной системы хозяйствования основную роль играет технический уровень менеджмента, ориентированный на оперативный горизонт планирования деятельности и направленный на управление материальными, трудовыми, информационными и финансовыми ресурсами внутри организации в соответствии с распоряжениями вышестоящей инстанции;

б) в начальный период становления рыночных отношений для большинства организаций особую значимость приобретает институциональный уровень менеджмента, что связано с необходимостью их позиционирования во внешней среде. Особенно ярко этот процесс проявляется для приватизированных организаций и предприятий, самостоятельно осуществляющих свою деятельность в условиях конкуренции;

в) развитие рыночных отношений, способствующее установлению определенного уровня конкуренции между учебными заведениями, требует внедрения и использования методов операционной логистики (одного из разделов логистики), позволяющей минимизировать затраты на подготовку специалистов при обеспечении требуемого уровня качества их знаний и навыков. Концепция операционной логистики отличается от концепции технического уровня менеджмента стратегической направленностью управленческой деятельности на координацию функций различных подразделений учебного заведения;

г) обострение конкуренции на рынке образовательных услуг неизменно приводит к необходи-

мости использования концепции маркетинга, которая обеспечивает:

– получение достоверных данных о состоянии и перспективах развития внешней среды (блок 1.2);

– разработку эффективной схемы взаимоотношений учебного заведения с субъектами внешней среды (государственными и муниципальными органами управления, хозяйствующими субъектами, общественными организациями, физическими лицами и др. (связь между блоками 1.2 и 1.1);

– формирование адекватной внешней среде логистической системы концентрации/распределения ресурсов (связь между блоками 1.2 и 2.2);

– внедрение эффективной схемы взаимоотношений между подразделениями учебного заведения, минимизирующей затраты на его функционирование и, следовательно, на подготовку специалистов (связи между блоками 1.1 – 2.1 и 2.2 и 2.1);

д) стратегической концепцией развития не только отдельного учебного заведения, но и системы образования страны является концепция логистики, сущность которой отражена на рисунке 1.

Если классифицировать концепции управления организациями по признаку «объект концентрации усилий организации», то можно выделить следующие их виды:

1) концепция совершенствования производства, объектом которой является производственный процесс (состоящий, кстати говоря, из технологического и логистического процессов). Данная концепция соответствует концепции менеджмента, рассмотренной ранее;

2) концепция совершенствования товара, представляющая собой первую фазу становления концепции маркетинга (товар является объектом комплекса маркетинга (рисунки 2 и 3));

	<b>Горизонт планирования</b>	
	Оперативный	Стратегический
Внешняя среда	1.1 Институциональный уровень менеджмента	1.2 Маркетинг
Среда		
Внутренняя среда	2.1 Технический уровень менеджмента	2.2 Операционная логистика

Рисунок 3. Основные сферы деятельности, в которых реализуются концепции управления учебным заведением.

3) концепция интенсификации коммерческих усилий организации (вторая фаза становления концепции маркетинга), в которой основной упор делается на продвижение на рынок уже произведенной продукции, которая по замыслу изготовителя должна соответствовать интересам потребителя. Данная концепция ориентирована на реализацию неполного комплекса маркетинга, например, товара и цены, товара и места его реализации и др.;

4) концепция маркетинга, ориентированная на удовлетворение потребностей физических и/или юридических лиц;

5) специалисты, в том числе и маркетологи, выделяют концепцию так называемого социально-этического маркетинга, сердцевиной которого явля-

ется достижение покупателем состояния удовлетворенности в его высшей степени и в долгосрочной перспективе от использования (потребления) продукции и услуг данной организации. Очевидно, что данное состояние может быть достигнуто при комплексном подходе к удовлетворению потребностей физических и/или юридических лиц не только через качество продукции, но и качество ее доставки и сервисного обслуживания в течение срока эксплуатации, что является прерогативой логистики.

Рассмотрим динамику развития основных объектов менеджмента и маркетинга, представленную в таблице 1.

Очевидно, что в настоящее время учебные заведения отдают предпочтение двум концепциям

Таблица 1. Трансформация основных объектов комплексов менеджмента, маркетинга и логистики в зависимости от используемой концепции управления организацией.

Объекты Концепции	Менеджмент			Маркетинг			
	Структура	Технология	Сотрудники	Товар	Цена	Место	Продвижение
Менеджмент	Бюрократическая, линейно-функциональная	Массового производства	Технологический уклон, узкая специализация	Стандартный	Затратные методы ценообразования	В основном прямые каналы распределения продукции и услуг	Практически отсутствует
Совершенствование товара	Дивизионально-продуктовая	Крупносерийного производства	Конструкторский уклон, узкая специализация	Базовая модель с набором модификаций	Затратный метод ценообразования	В основном прямые каналы распределения продукции и услуг	Реклама с акцентом на отличиях в продукции и услугах
Интенсификация коммерческих усилий	Дивизиональная, ориентированная на потребителя	Крупносерийного производства	Коммерческий уклон, узкая специализация	Базовая модель с набором модификаций	Использование гибкой системы скидок и наценок	Привлечение оптовых посредников	Использование различных методов рекламы
Маркетинг	Адаптивная, матричная (проектная)	Серийного производства	Маркетинговый уклон, расширение круга полномочий	Уникальный товар	Маркетинговые методы ценообразования	Системы распределения продукции и услуг	Реклама и связи с общественностью
Логистика	Адаптивная, типа конгломерата	Серийного и единичного производства	Логистический уклон, широкий круг полномочий	Уникальный, транспортный товар	Комплексный подход к ценообразованию	Логистические концентрационно-распределительные системы	Комплекс средств продвижения

управления: менеджмента и совершенство-вания товара. Это объясняется двумя крупными блоками основных причин:

1) препятствующих становлению полноценной конкуренции организаций системы образования, к числу которых относятся:

– необходимость сохранения определенных гарантий получения бесплатного образования на бюджетной основе социально незащищенной группой населения страны;

– создание крупных региональных университетских комплексов, образовавшихся на основе слияний и поглощений маломощных и многочисленных образовательных учреждений;

– сохранение ситуации превышения спроса на образовательные услуги над их предложением в связи с благоприятной демографической ситуацией (например, системы высшего и среднего профессионального образования пока еще не коснулась проблема снижения рождаемости);

– затрудненность получения объективной оценки качества знаний и навыков, приобретенных учащимися, при общем кризисе развития хозяйственного комплекса и ослаблении его элементов;

– массовый отток квалифицированных специалистов из сферы образования и науки в сферу бизнеса и др.

2) способствующих становлению полноценной конкуренции. Этими причинами являются:

– интенсивное развитие системы образования, основанной на частной собственности;

– создание подразделений (филиалов) крупных учебных заведений в различных регионах Российской Федерации;

– широкое распространение различных видов коммерческой деятельности учебных заведений;

– предоставление определенной самостоятельности учебным заведениям в разработке собственной стратегии развития и др.

В условиях данной, достаточно противоречивой ситуации целесообразно сохранение бюрократической линейно-функциональной структуры управления учебными заведениями, сложившейся в условиях командно-административной экономики и являющейся типичной для большинства российских организаций. Это объясняется необходимостью обеспечения централизации функций управления учебным заведением по следующим основным причинам:

– отсутствие практического опыта и навыков осуществления хозяйственной деятельности в условиях рынка;

– необходимость соблюдения условия «рав-

нопрочности» учебного заведения в условиях нестабильного спроса на определенные виды услуг (отсутствие спроса на ряд учебных специальностей обычно приводит к их деградации и дальнейшим проблемам, связанным с последующей «реанимацией» при повышении спроса на них);

– увеличение опасности нерациональных капиталовложений в систему образования по причине недостаточной стабильности рынка;

– эффективность авторитарного стиля руководства персоналом в нестабильных условиях хозяйствования и др.

Тем не менее деятельность организации имеющей линейно-функциональную структуру управления, в рыночных условиях осложнена рядом крупных недостатков данной структуры, к числу которых относятся:

– отсутствие механизма адаптации структуры к изменяющимся факторам внешней среды;

– многоуровневый характер распределения должностных полномочий сотрудников;

– неэффективность информационного обеспечения управленческой деятельности;

– проблемы с организацией системы контроля деятельности организации и др.

В связи с этим по мере совершенствования рыночных отношений создаются предпосылки для перехода организаций от линейно-функциональных к дивизиональным структурам управления, что приводит к необходимости:

– передачи полномочий на низшие уровни управления;

– отказа от жестко регламентированного круга обязанностей должностных лиц и исполнителей;

– создания эффективной системы мотивации персонала;

– формирования подразделений, связанных с аналитической проработкой стратегических проблем развития крупных учебных заведений, и др.

Следующим объектом комплекса менеджмента является технология обучения учащихся. Концепция менеджмента, как никакая другая, делает ставку на жестком соблюдении требований к осуществлению образовательных технологий, гарантирующих соответствие знаний и навыков учащихся установленным стандартам. Несмотря на определенную самостоятельность учебных заведений в части планирования образовательной деятельности, все они должны выполнять минимум требований, обеспечивающих получение лицензий на осуществление данной деятельности. Тем не менее в дальнейшем главным арбитром качества подготовки специ-

алистов будут потребители – физические и юридические лица, устанавливающие собственные стандарты знаний и навыков выпускников учебных заведений, что неминуемо приведет к определенной дифференциации образовательных технологий с учетом потребностей рынка.

Сотрудники учебных заведений (преподаватели) на начальной стадии рыночных отношений специализируются на ограниченном наборе учебных дисциплин, поскольку обучение учащихся ведется по ограниченной номенклатуре специальностей. Повышение их квалификации происходит в направлении совершенствования технологии учебного процесса. Однако количественный рост учебного заведения может приводить к необходимости расширения круга учебных дисциплин, преподаваемых сотрудниками, в рамках открывающихся специализаций, особенно специальностей экономического и юридического профиля, пользующихся спросом на рынке. То есть развитие рыночных отношений способствует изменению традиционных представлений о требованиях, предъявляемых к квалификации профессорско-преподавательского состава, как, впрочем, и к квалификации сотрудников организаций, работающих в условиях динамично развивающихся факторов внешней среды.

Если же рассматривать объекты комплекса маркетинга (товар, цена, место, продвижение), то при реализации комплекса менеджмента они являются стандартными, слабо дифференцированными для различных учебных заведений.

При реализации концепции совершенствования товара на рынке труда сложилась ситуация определенной насыщенности специалистами, знания и навыки которых практически идентичны. Поэтому учебные заведения должны принимать меры по удовлетворению потребностей вновь появившихся или не занятых сегментов рынка. Это может происходить за счет предоставления дополнительных образовательных услуг по ряду специализаций учебных специальностей. Таким образом, от массового выпуска квалифицированных кадров учебные заведения вынуждены переходить к их

серийной подготовке небольшими по размеру «партиями», т. е. объект комплекса «товар» приводит к трансформации остальных объектов комплексов менеджмента и маркетинга, представленных на рисунке 1. Так:

– организационная структура учебного заведения приобретает признаки дивизиональных структур управления;

– сотрудники начинают осознавать необходимость постоянного самообразования и повышения квалификации с учетом особенностей подготовки специалистов различного профиля;

– для привлечения абитуриентов начинает использоваться реклама с акцентом не только на качество предлагаемого потребителю товара (оказываемых услуг), но и на гарантию трудоустройства после окончания учебного заведения (объект комплекса маркетинга «продвижение»);

– устанавливаются связи не только с непосредственными потребителями образовательных услуг – физическими и юридическими лицами, но и с так называемыми посредниками, например с региональными центрами занятости населения и др. (объект комплекса маркетинга «место»).

Аналогичным образом могут быть описаны тенденции развития учебного заведения в рамках остальных концепций управления организацией, представленных в таблице 1.

Очевидно, что по мере совершенствования рыночных отношений управление учебным заведением становится более динамичным и творческим процессом, предусматривающим гибкую адаптацию переменных внутренней среды организации к факторам внешней среды. Насколько эффективной будет данная адаптация и каковы будут потери учебного заведения при той или иной технологии управления изменениями внутри организации, будет зависеть от квалификации руководителей данного учебного заведения и понимания ими тех тенденций развития системы образования, которые происходят в рамках представленных в данной работе концепций управления организацией в рыночных условиях.