

МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ И ЭКОНОМИКА ОБРАЗОВАНИЯ

*Допущено Министерством образования Российской Федерации
в качестве учебного пособия для системы повышения
квалификации и переподготовки педагогических работников*

Нижний Новгород
2001

Рецензенты: Академия повышения квалификации и переподготовки работников образования Министерства образования РФ (ректор доктор педагогических наук, профессор *Э. М. Никитин*, зав. кафедрой управления образованием кандидат педагогических наук, доцент *Н. Н. Решетников*)
доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, директор Института экономики и менеджмента Пензенской государственной архитектурно-строительной академии *С. Д. Резник*
доктор социологических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой Тюменского государственного нефтегазового университета *А. Н. Силин*

Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учебное пособие / Под ред. А.П. Егоршина. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 624 с.

ISBN 5-901335-03-1

Учебное пособие посвящено изучению проблем образования как одной из ведущих отраслей народного хозяйства России. Рассмотрена система российского профессионального образования и перспективы ее реформирования в XXI веке, вопросы повышения качества обучения.

Изложена теория и практика менеджмента образования (система, стратегия, персонал, методы, эффективность) и даны рекомендации по построению системы управления образовательным учреждением.

Предложены научные основы разработки маркетинга образовательного учреждения (исследование рынка образования, маркетинговая среда и коммуникации, поведение потребителей, управление маркетингом).

Рассмотрены вопросы экономики образования (основы экономики, ценообразование, финансирование, оплата труда, налогообложение, бухгалтерский учет).

Учебное пособие предназначено для слушателей системы повышения квалификации и переподготовки педагогических работников. Пособие может быть рекомендовано руководителям образовательных учреждений различного типа (вуз, техникум, школа), преподавателям, аспирантам и студентам вузов.

Авторский коллектив

Предисловие и заключение: Егоршин А.П., д.э.н., проф.

Глава 1. Система российского образования: Егоршин А.П., д.э.н., проф.; Кручинин В.А., д.и.н., проф. (разд. 1.4.); Тальникова Т.В., к.х.н., проф.; Фортунатова В.А., д.ф.н., проф. (разд. 1.4.5).

Глава 2. Менеджмент образования: Егоршин А.П., д.э.н., проф.; Зайцев А.К. (разд. 2.4); Хавин Д.В., к.э.н., доц. (разд. 2.3).

Глава 3. Маркетинг образования: Бичурин Р.И. (разд. 3.6); Егоршин А.П., д.э.н., проф.; Жигалова И.Л., асе. (разд. 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5); Кучеренко В.И., д.т.н., проф. (разд. 3.1, 3.6); Пермичев Н.Ф., к.т.н., проф. (разд. 3.6); Хавин Д.В., к.э.н., доцент (разд. 3.1, 3.2).

Глава 4. Экономика образования: Вифлеемский А.Б., к.э.н., доц. (разд. 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6); Егоршин А.П., д.э.н., проф. (разд. 4.1, 4.2, 4.3); Кожин В.А., к.э.н., проф. (разд. 4.1); Хавин Д.В., к.э.н., доц. (разд. 4.2).

© Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2001

ISBN 5-901335-03-1

Система российского образования



ГЛАВА 1. СИСТЕМА РОССИЙСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Состояние системы образования в России

Образование является одной из важнейших подсистем социальной сферы государства, обеспечивающей процесс получения человеком систематизированных знаний, умений и навыков с целью их эффективного использования в профессиональной деятельности. Система образования является сложным социально-экономическим и научно-техническим комплексом народного хозяйства России и характеризуется на начало 2000 года следующими показателями:

- ♦ общее число образовательных учреждений – 140 398 единиц [55, 12-29];
- ♦ общая численность учащихся и студентов – 33 млн. человек;
- ♦ общий выпуск учащихся и студентов – 3 084 тыс. человек;

- ♦ общая численность занятых в сфере образования (преподавательский состав) – 2 831 тыс. человек;
- ♦ удельный вес расходов на образование из госбюджета – 4,34%.

Глубокий анализ состояния системы образования России сделан министром В.М. Филипповым на Всероссийском совещании работников образования в январе 2000 года, в его публичных докладах и в прессе. Рассмотрим и проанализируем ключевые моменты содержания его работ.

В минувшем столетии образование из частного, семейного превратилось в первейшее общественное и государственное дело с быстрыми темпами роста подготовки специалистов: с 13 млн. человек в 1960 г., до 33 млн. – в настоящее время. В России практически ликвидирована неграмотность и создана разветвленная сеть учебных заведений.

В последнюю треть XX в. в России, как и в целом ряде государств мира, осуществились широкомасштабные образовательные реформы. Первый этап реформирования образования не привел к каким-либо существенным результатам. Идеологический догматизм и мелочная административная регламентация сдерживали развитие всех типов школы, препятствовали творчеству, новаторству, инициативе. Недостаток финансирования развития материально-технической и научной базы привел к отставанию от уровня экономически развитых стран.

Образование в XXI в. характеризуется такими признаками, как:

- ♦ демократизация: общедоступность высшего образования; создание системы непрерывного образования;
- ♦ диверсификация: многовариантная по содержанию, методам, формам, срокам и траекториям, лично ориентированная система разноуровневых учебных заведений;
- ♦ интернационализация: академическая мобильность учащихся и преподавателей; международное признание документов об образовании, ученых степеней и званий;
- ♦ превращение образования в ключевой компонент комплекса мер по поддержке развития научно-технического прогресса, экономического роста и обеспечения занятости населения;
- ♦ трансформация содержания, методов, ценностей, целей: отходя от традиционной школы, процесс учения становится творческим, лично ориентированным; широкое распространение и внедрение получают новые образовательные и информационные технологии;
- ♦ коммуникации педагога и учащегося, ставших соучастниками единого образовательного процесса.

Осуществлен переход к всеобщему среднему образованию, укреплены высшая и средняя специальная школа, обеспечены гарантии равноправия граждан в сфере образования, развилась система повышения квалификации и переподготовки кадров.

Изменение государственного политического устройства страны в 90-е годы позволило реализовать современные подходы к развитию современной системы образования.

Принятый в 1992 г. в новой редакции закон РФ "Об образовании"* предоставил образовательным учреждениям реальную самостоятельность в решении творческих проблем, открыл перспективу развития негосударственного сектора образования.

* В 1996 г. был внесен ряд изменений.

Одним из положительных результатов образовательных реформ явился устойчивый рост поступающих в учреждения профессионального образования, а по относительной численности студентов (в пересчете на 10 000 жителей) Россия вернула передовые позиции в мире.

К сожалению, сокращение объемов бюджетного финансирования в 90-х гг. в три раза превратило российскую систему образования в зону социального неблагополучия:

- ♦ выпускники общеобразовательных учреждений России конца XX в. уступают по своим знаниям выпускникам 70-80-х гг.;
- ♦ отставание в развитии учебно-лабораторной базы вузов и растущая утечка умов -миграция преподавательского состава в высокооплачиваемые сферы деятельности и выезд за рубеж – факторы, несущие реальную угрозу снижения интеллектуального уровня и практического значения профессионального образования;
- ♦ деидеологизация образования привела к оскудению общественной, воспитательной и культурной жизни общества.

Накопившиеся за 90-е гг. проблемы могут привести к утрате завоеванных позиций в сфере образования, к дальнейшему отставанию от ведущих стран мира.

Сложившаяся ситуация побудила государственные круги к переосмыслению политики развития образования: оздоравливается финансовая ситуация учебных заведений, в федеральном бюджете на

2001 г. предусматривается увеличение расходов на образование на 67,5% (табл. 1.1.1).

Таблица 1.1.1

Финансирование расходов на образование [57,14]

Наименование	1999 г.	2000 г.	2001 г. (проект)
Валовой внутренний продукт	4000,0	5350,0	6800,0
Расходы федерального бюджета			
в том числе	575,1	855,1	1053,9
на образование	20,866	32,1	45,8
в % к ВВП	0,52	0,6	0,67
в % к расходной части федерального бюджета	3,63	3,75	4,34
из них:			
Минобразование России	14,3	22,2	32,3
в % к ВВП	0,35	0,41	0,47
в % к расходной части федерального бюджета	2,49	2,6	3,1
в % к расходной части федерального бюджета на образование	68,5	69,2	70,3

Анализируя ошибки, допущенные в ходе реформирования образования, учитывая мировой и российский опыт, В. М. Филиппов провозглашает пять императивов, которые должны быть учтены в образовательной стратегии и политике нашего государства в течение первой четверти нового века:

- ♦ "нельзя допускать снижения роли государства в руководстве системой образования, равно как и снижения ранга образования в системе социально-экономических приоритетов;
- ♦ нельзя допускать снижения социального и экономического статуса педагогического персонала;
- ♦ нельзя допускать разрыва связей между образованием, с одной стороны, и наукой, культурой и экономикой – с другой;
- ♦ нельзя допускать снижения воспитательного потенциала образования;
- ♦ нельзя, разумеется, допускать ущемления прав и свобод граждан в образовательной сфере" [89, 9].

Нарушение любого из этих запретов может привести к деструктивным процессам в обществе в целом. Реформирование образования в XXI в., по мнению В. М. Филиппова, "должно ориентироваться не на пышные декларации и эффективные лозунги, а на кропотливую повседневную работу" [89, 9].

1.1.1. Характеристика системы образования

Показатели системы образования в России за период с 1985 по 2000 гг. составлены по данным Госкомстата РФ и приведены в табл. 1.1.2, где можно пронаблюдать следующие тенденции (по сравнению с 1985 г.):

1. *Число учебных заведений.* Отмечается уменьшение числа общеобразовательных учебных заведений на 700 единиц. Сократилось количество начальных профессиональных учебных заведений (ПТУ) на 285 единиц. Наблюдается значительный рост числа высших учебных заведений – на 442 единицы, что можно объяснить расширением сети негосударственных вузов. Общее сокращение числа образовательных учреждений по всем уровням составило 790 единиц.

2. *Общая численность учащихся.* В России действует около 7,6 тыс. учреждений начального, среднего и высшего профессионального образования с общим контингентом учащихся около 8 млн. чел. Можно отметить позитивную тенденцию роста числа студентов высших учебных заведений: в 2000 г. на 4,4% больше по отношению к 1999 г., в том числе по очной форме обучения – больше на 4,8%. Наибольший рост приема студентов в госвузах приходится на специальности гуманитарного (на 12,5%) и экономического (на 18%) профилей. Особенно приятно отметить факт значительного роста приема студентов на инженерно-технические специальности (на 14%). В целом общая численность учащихся и студентов в России имеет тенденцию роста: в расчете на 10 000 человек населения с 1808 человек в 1985 г. до 1959 человек в 2000 г., то есть почти 20% населения учится!

Таблица 1.1.2

Показатели системы образования России [8, 2-10; 5, 5-9]

№ п/п	Показатели	Годы			
		1985	1990	1995	2000
1	Общее число учебных заведений	74866,0	75559,0	77124,0	74076,0
1.1	Общеобразовательные учебные заведения (школы), ед.	67100,0	67600,0	68900,0	66400,0
1.2	Начальные профессиональные учебные заведения (ПТУ), ед.	4196,0	4328,0	4166,0	3911,0
1.3	Средние профессиональные учебные заведения (техникумы, колледжи), ед.	2566,0	2603,0	2534,0	2812,0
1.4	Высшие учебные заведения, всего	502,0	514,0	762,0	944,0
	в т.ч. государственные	502,0	514,0	569,0	586,0
	негосударственные	-	-	193,0	358,0
2	Общая численность учащихся, тыс. чел.	26005,4	27289,5	27976,4	28186,1
2.1	Численность учащихся в дневных общеобразовательных школах, тыс. чел.	18574,0	20328,0	21566,8	20616,6
2.2	Численность учащихся в учебных заведениях начального профессионального образования, тыс. чел.	1987,0	1867,0	1689,0	1694,1
2.3	Численность студентов средних профессиональных учреждений, тыс. чел.	2478,3	2270,0	1929,9	2147,3
2.4	Численность студентов высших учебных заведений, тыс. чел.	2966,1	2824,5	2790,7	3728,1
2.5	Общая численность учащихся в расчете на 10 000 населения, чел.	1808,0	1844,0	1886,0	1959,0
3	Выпуск учащихся, всего, тыс. чел.	3986,6	3344,7	2650,2	2972,4
3.1	Выпускники дневных и вечерних общеобразовательных школ, тыс. чел.	1473,0	1035,0	932,0	1125,1
3.2	Выпускники учреждений начального профессионального образования, тыс. чел.	1378,0	1272,0	841,0	638,0
3.3	Выпускники средних специальных учебных заведений, тыс. чел.	659,0	636,6	474,0	563,2*
3.4	Выпускники высших учебных заведений, тыс. чел.	476,6	401,1	403,2	514,6*
3.5	Выпуск в расчете на 10 000 населения, чел.	277,2	225,9	178,7	267,7
4	Численность преподавательского состава, тыс. чел.	1707,5	2005,8	2333,1	1949,2
4.1	Численность учителей дневных общеобразовательных школ, тыс. чел.	1171,0	1442,0	1718,0	1555,4
4.2	Численность преподавателей средних профессиональных учебных заведений, тыс. чел.	126,3	124,4	110,7	126,8
4.3	Численность преподавательского состава вузов, всего, тыс. чел., в т.ч.	205,1	219,7	242,2	267,0
	государственных вузов, тыс. чел.	205,1	219,7	239,2	255,9
	негосударственных вузов, тыс. чел.	-	-	3,0	11,1

* Данные за 1999 г.

3. *Выпуск учащихся.* Общий выпуск учащихся в 1999 г. по отношению к 1985 г. снизился в абсолютном значении на 1014,2 тыс. чел. и в относительном значении в расчете на 10 000 населения почти не изменился. Произошло это, в основном, за счет снижения выпуска в системе общего среднего образования на 348,0 тыс. чел., начального профессионального образования – на 608,5 тыс. чел. и среднего профессионального образования – на 96,0 тыс. чел. Зато явно наметился рост числа выпускников вузов (на 38 тыс. чел.), что, по-видимому, позволяет сохранить общую тенденцию выпуска учащихся и студентов в расчете на 10 000 населения, наименьшее значение которого пришлось на 1995 г. (178,7 чел.). К фактам, определяющим величину снижения общего выпуска учащихся, можно отнести экономический кризис, снижение объемов производства в промышленности, естественную убыль населения, падение уровня доходов населения, рост безработицы и массовые увольнения на предприятиях.

4. *Численность преподавателей.* Наблюдается тенденция к снижению общей численности преподавательского состава на 348 тыс. чел. по отношению к 1995 г., хотя по отношению к 1985 г. она

на 242 тыс. человек увеличилась. В общеобразовательных школах, после некоторого подъема в 1995 г., к 2000 г. наметился небольшой спад числа учителей (на 162,6 тыс. чел.), одновременно численность преподавателей в ссузах выросла и практически вернулась к цифре 1985 г. Увеличение численности профессорско-преподавательского состава в вузах на 25 тыс. человек можно объяснить, в первую очередь, появлением негосударственного сектора высшего образования. Если в 1985 г. на одного преподавателя вуза приходилось 14,5 студентов, то в 2000 г. эта цифра составляет 13,9.

5. *Расходы на образование* (табл. 1.1.1). Несмотря на абсолютный рост расходов на образование, пересчет этих сумм с учетом индекса сопоставимых цен и коэффициентов инфляции позволяет сделать неутешительный вывод о финансировании образования по остаточному принципу в неполном размере. Это видно по распределению расходов на образование в государственном бюджете последних лет: 1997 г. – 5,9%, 1998 г. -3,5%, 1999 г. – 3,63 %, 2000 – 3,75% и 2001 – 4,34% (табл. 1.1.1). Развитие платного обучения в государственных и негосударственных вузах является дополнительным источником "выживания" прежде всего высших и средних профессиональных учебных заведений. Так, в 1999 г. было привлечено внебюджетных средств на сумму около 9 млрд. руб., то есть до 40% федерального бюджета на образование. Однако в условиях общего обнищания населения и небольшой доли среднего класса в обществе (24%) платное обучение не решает проблем финансирования системы образования и приводит к ущемлению прав большей части населения на бесплатное образование.

6. *Прием студентов*. Прием в средние специальные учебные заведения России в период с 1995 по 2000 гг. представлен в табл. 1.1.3. За последние 5 лет 90-х гг. прием увеличился на 166,8 тыс. чел., что отражает явное стремление молодежи к раннему профессиональному образованию. В табл. 1.1.4 представлены данные приема в вузы России. Рост приема с 1995 по 2000 гг. на 194,4 тыс. человек свидетельствует о востребованности высшего образования среди населения, что в значительной степени обеспечивается негосударственными вузами.

Таблица 1.1.3

**Зачислено в средние специальные учебные заведения [58, 91]
(тыс. человек)**

Годы	Всего зачислено	В том числе бюджет	% к общему приему	Принято с полным возмещением затрат	% к общему приему
1995	413,6	353,7	85,5	59,9	14,5
1996	470,8	410,1	87,1	60,8	12,9
1997	500,5	408,2	81,5	92,3	18,5
1998	537,3	420,6	78,3	116,7	21,7
1999	553,3	426,1	77,0	127,2	23,0
2000	580,4	426,2	73,4	154,2	26,6

Таблица 1.1.4

**Зачислено в высшие учебные заведения [58, 91]
(тыс. человек)**

Годы	Всего зачислено	В том числе бюджет	% к общему приему	Принято с полным возмещением затрат	% к общему приему
1995	591,6	351,0	89,8	40,1	10,2
1996	411,2	364,9	88,8	46,3	11,2
1997	445,8	372,8	83,6	73,	16,4
1998	468,7	366,6	78,2	102,1	21,8
1999	506,3	377,1	74,5	120,3	25,5
2000	586,1	392,5	67,0	193,6	33,0

7. *Выпуск специалистов*. В табл. 1.1.5 [58, 91] представлен выпуск специалистов со средним профессиональным образованием. Увеличение общего выпуска на 69,2 тыс. чел. за последние 5 лет, несмотря на спад объемов производства в промышленности, строительстве, сельском хозяйстве, на транспорте, свидетельствует о востребованности молодых специалистов среднего звена (техников).

Таблица 1.1.5

Выпуск специалистов государственными средними специальными учебными заведениями по отраслевой

специализации учебных заведений [75, 26] (тыс. человек)

Годы	Выпущено специалистов, всего	В том числе учебными заведениями						
		промышленности и строительства	сельского хозяйства	транспорта и связи	экономики и права	здравоохранения, физической культуры и спорта	просвещения	искусства и кинематографии
1996	494,0	176,2	61,2	36,1	71,9	63,2	73,4	12,0
1997	537,9	205,9	66,9	41	74,8	67,4	69,9	12,0
1998	544,8	212,2	65,2	42,2	73,4	71,1	69,5	11,2
1999	563,2	228,7	68,5	43,6	74,7	64,0	71,8	11,9

Выпуск специалистов государственными вузами отражен в табл. 1.1.6 [58, 91]. Увеличение числа молодых специалистов с высшим образованием за период 1996-1999 гг. отражает их востребованность на рынке труда.

Таблица 1.1.6

Выпуск специалистов государственными высшими учебными заведениями по отраслевой специализации учебных заведений [65, 289] (тыс. человек)

Годы	Выпущено специалистов (всего)	В том числе учебными заведениями						
		промышленности и строительства	сельского хозяйства	транспорта и связи	экономики и права	здравоохранения, физической культуры и спорта	просвещения	искусства и кинематографии
1996	415,1	137,2	33,5	18,2	38,7	32,7	149,7	5,1
1997	436,2	142,9	35,8	19,8	44,1	32,3	156,5	4,8
1998	470,6	150,9	38,2	21,3	51,8	31,1	171,8	5,4
1999	514,6	167,8	41,6	24,3	59,0	28,1	188,3	5,5

8. *Интеграция науки и образования.* В системе высшего образования значительно увеличен интеллектуальный потенциал. Численность преподавателей в вузах с 1990 по 2000 гг. увеличилась на 62,0 тыс. чел. (табл. 1.1.2). Число докторов наук в вузах за последние 10 лет увеличилось с 15,7 тыс. чел. до 26,0 тыс. человек, то есть на 66%. Сформированы авторские научные школы, расширяются работы по инновационным направлениям и международная деятельность в сфере образования. Однако доля ежегодных бюджетных ассигнований, выделяемых на вузовскую науку, сократилась более чем в 30 раз в сопоставимых суммах по сравнению с 1990 г. [8, 17] Научные работники стали членами творческих коллективов, финансируемых за счет хоздоговоров и грантов без учета реально сложившихся научных школ.

9. *Показатели роста.* В конце 90-х гг. начался бурный рост основных показателей в системе высшего и среднего профессионального образования России (табл. 1.1.7).

Таблица 1.1.7

Показатели развития системы высшего и среднего профессионального образования России

Показатель	Годы			
	1985	1990	1995	2000
Население России (млн. чел.)	143,8	148,0	148,3	143,0

Численность студентов вузов (тыс. человек)	2966	2824	2642	4072
Приходится студентов вузов на 10 тыс. чел. населения	206	191	178	285
Численность студентов, обучающихся за счет бюджета (тыс. человек)	2966	2824	2414	2376
Приходится студентов, обучающихся за счет бюджета, на 10 тыс. человек населения	206	191	163	176
Численность студентов негосударственных вузов (тыс. человек)	-	-	135	343
Численность студентов средних специальных учебных заведений (тыс. человек)	2478	2270	1923	2145
Приходится студентов средних специальных учебных заведений на 10 тыс. человек населения	172	153	130	150

Перечислим позитивные тенденции:

- ◆ растет численность студентов вузов России: с 2 966 тыс. чел. в 1985 г. до 4 072 тыс. чел. в 2000 г.;
- ◆ сохраняется удельная численность студентов вузов на 10 000 населения: в 1985 г. она была 206 чел., в 2000 – 186 чел., с учетом негосударственных вузов возросла до 245 человек;
- ◆ растет численность студентов негосударственных вузов: в 1995 году их было всего 135 тыс. чел., а в 2000 г. эта величина достигла 343 тыс. чел.;
- ◆ начавшая падать в 1990 году численность студентов средних специальных учебных заведений возросла в период с 1995 по 2000 гг. Она составляет 1923 тыс. чел. и 2145 тыс. чел. соответственно.

Международные показатели в области образования. Важным методом оценки существующего состояния системы образования Российской Федерации по отношению к высокоразвитым странам является сравнение показателей на международном уровне, это позволяет определить ориентиры для разработки среднесрочных прогнозов развития социальной сферы. Наиболее известным в мировой практике является индексный метод, используемый в ежегодных "Докладах о развитии человека" ООН. Сущность метода заключается в расчете сопоставимых индексных показателей, характеризующих различные стороны экономической и социальной жизни стран мира за ряд лет, и определении интегрального "индекса развития человеческого потенциала" (ИРЧП). В Докладе содержится от 30 до 50 разделов или более 100 локальных показателей, характеризующих ИРЧП, причем показатели системы образования приведены в нескольких разделах. Рейтинг стран по ИРЧП меняется по годам, однако высокоразвитые страны "семерки" закономерно находятся в первой "двадцатке" по ИРЧП (табл. 1.1.8).

Таблица 1.1.8

Рейтинги стран по ИРЧП

Страны	Рейтинги по годам	
	1998	1999
Канада	1	1
США	4	3
Япония	8	4
Великобритания	14	10
Франция	2	11
Германия	19	14
Италия	21	19
Россия	72	71

По данным рейтинга стран по ИРЧП, Россия находится в зоне стран со средним уровнем развития и ее положение существенно не изменилось в последние два года. (Рейтинг ООН включает 174 страны мира). Нами сделана выборка индексных показателей, характеризующих систему образования стран "восьмерки", которые приведены в табл. 1.1.8.

Ряд индексных показателей, представленных в табл. 1.1.9, по России существенно не отличается от лучших показателей стран "семерки". Так, индекс уровня образования России и Канады составляет соответственно 0,92 и 0,99, уровень грамотности взрослого населения в тех же странах 99% и 99%, число ученых и специалистов, занимающихся НИОКР, – 4,2 чел. в России и 4,3 чел. в Германии на 1000 человек населения. Нет большой разницы в доле расходов на образование в % от ВВП в России и США – 4,1% и 5,4% и доле расходов на образование в % от общих государственных расходов в России и Японии – 9,6% (Россия) и 9,9% (Япония), однако в 2000 г. в России они составляли всего 3,8%, а на

Международные сравнения в области развития человеческого потенциала*

* Доклад о развитии человека за 1999 г.

№ п/п	Показатели	Россия	Канада	США	Япония	Великобритания	Франция	Германия	Италия
1.	Индекс развития человеческого потенциала, доли (1997 г.)	0,747	0,932	0,927	0,924	0,918	0,918	0,906	0,900
2.	Индекс уровня образования	0,92	0,99	0,97	0,94	0,99	0,97	0,95	0,93
3.	Уровень грамотности взрослого населения, в % (1997 г.)	99,0	99,0	99,0	99,0	99,0	99,0	99,0	98,3
4.	Совокупный валовой показатель поступивших в учебные заведения 1, 2 и 3 уровней, в % (1997 г.)	77,0	99,0	94,0	85,0	100	92,0	88,0	82,0
5.	Число ученых и технических специалистов, занимающихся НИОКР, на 1 000 человек населения, чел. (1990-1996 гг.)	4,2	3,7	3,6	7,1	3,4	5,4	4,3	2,1
6.	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, в годах (1997 г.)	66,6	79,0	76,7	80,0	77,2	78,1	77,2	78,2
7.	Валовой национальный продукт (ВНП), в млрд. долл. США (1997 г.)	394,9	595,0	7783,1	4812,1	1231,3	1541,6	2321,0	1160,4
8.	Реальный ВНП на душу населения, в тыс. долл. США (1997 г.)	2,68	19,64	29,08	38,16	20,87	26,30	28,28	20,17
9.	Доля расходов на образование, в % от общих государственных расходов (1993-1996 гг.)	9,6	13,5	14,4	9,9	-*	11,1	9,5	9,0
10.	Доля расходов образования, в % от ВНП (1993-1996 гг.)	4,1	7,0	5,4	3,6	5,4	6,1	4,8	4,7
11.	Расходы на образование, в млрд. долл. США (1997 г.)	16,19	41,65	420,29	173,24	66,49	94,04	111,41	54,54

* Нет данных

Вместе с тем ряд показателей свидетельствует о значительном отставании России от стран "семерки". Например, индекс развития человеческого потенциала – 0,747 у России и 0,932 у Канады. Причем между Россией и Канадой по этому показателю находятся 70 стран! Значительный разрыв имеет показатель ожидаемой продолжительности жизни населения при рождении – 66,6 лет в России и 80 лет в Японии, что, безусловно, отражается на воспитании и преемственности поколений.

Реальный валовой национальный продукт (ВНП) на душу населения в тыс. долл. -2,68 в России и 38,16 в Японии. Разница в 14 раз (!) вряд ли может быть ликвидирована в ближайшие 25 лет.

К сожалению, огромные диспропорции сложились и в суммарных расходах на образование в долларах США. В 1997 г. в России они составили 16,19 млрд. долл., а в США израсходовано на образование в 26 раз больше средств при разнице в численности населения всего в 1,8 раза. После 17 августа 1998 г. этот разрыв еще больше увеличился, так как доля расходов в бюджете России уменьшилась до 3,5%, а курс рубля к доллару США уменьшился в 4 раза.

При переходе из XX в XXI век Правительство России коренным образом пересмотрело государственную позицию к сфере образования. Теперь образованию отведена системообразующая роль в рамках развития государства: расходы на образование в государственном бюджете на 2001 г. составляют 36,8 млрд. руб., что на 66,7% выше, чем в 2000 г. Образование перестало финансироваться "по остаточному принципу".

Проблемы системы образования. Существующая система образования является симбиозом административной системы бывшего СССР и элементов рыночной экономики переходного периода Российской Федерации. Рассмотрим основные недостатки и проблемы образования по четырем главным уровням (ступеням) образования:

1. Общее среднее образование:

- ◆ рост учебной и информационной нагрузки за последние 15 лет в школах и его негативное влияние на здоровье школьников при сохранении обязательного 9-летнего обучения;
- ◆ увеличение технологического разрыва с экономически развитыми странами и снижение конкурентоспособности отечественного образования;
- ◆ утрата позиций российской школы в уровне подготовки учащихся по ряду предметов (по данным международных сравнительных исследований);
- ◆ сокращение рождаемости населения, рост наркомании и малолетней преступности в стране;
- ◆ низкая и несвоевременная оплата труда и старение преподавательского состава в школах;
- ◆ слабая материально-техническая база учебных заведений, особенно в сельских школах и депрессивных регионах;
- ◆ утрата доминирующей роли школьного образования в формировании личности молодежи, повлекшая возрастание детской беспризорности и преступности среди молодежи, темпы роста которой за последние годы возросли в 15 раз по сравнению с преступностью среди взрослых.

2. Начальное профессиональное образование:

- ◆ падение объемов производства в отраслях производственной сферы в два и более раза, сокращение прямых заказов на подготовку рабочих и финансовой помощи со стороны крупных и средних предприятий (ликвидирован "шефский" корпус производственных предприятий над ПТУ);
- ◆ нарастание технологического разрыва по сравнению с развитыми капиталистическими странами в различных отраслях промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи;
- ◆ недостаточное государственное финансирование начального профтехобразования и контроля за процессом его реструктуризации;
- ◆ резкое сокращение выпуска рабочих в учреждениях начального профессионального образования с 1 378 тыс. чел. в 1985 г. до 638 тыс. чел. в 2000 г.;
- ◆ сокращение рождаемости населения, рост наркомании и малолетней преступности, потеря престижности начального профтехобразования (в сравнении со статусом ФЗУ в 50-60 гг.);
- ◆ низкая и несвоевременная оплата труда, старение преподавательского состава, уход высококвалифицированных преподавателей в сферу малого бизнеса;
- ◆ слабая материально-техническая база учебных заведений профтехобразования, особенно в депрессивных отраслях (радиоэлектроника, металлообработка, легкая промышленность и др.).

3. Среднее профессиональное образование:

- ◆ недостаточное государственное финансирование из бюджета и слабый контроль за процессом реструктуризации среднего профессионального образования ("либеральная реформа");
- ◆ сокращение подготовки специалистов для отраслей материального производства -около 500 тыс. человек за 90-е годы;
- ◆ рост платного обучения по гуманитарно-экономическим специальностям, приведший к потере отраслевой направленности учебных заведений СПО;
- ◆ низкая и несвоевременная оплата труда преподавательского состава, изменение профессиональной специализации преподавателей в связи с массовой "гуманитаризацией" техникумов;
- ◆ старение материально-технической базы учебных заведений, недостаточная компьютеризация и информатизация учебного процесса, особенно в депрессивных отраслях народного хозяйства.

4. Высшее профессиональное образование:

- ◆ увеличение технологического разрыва с экономически развитыми странами и снижение конкурентоспособности отечественного высшего образования;
- ◆ недостаточное государственное финансирование вузов в размере 30-60% от планового бюджета, вынуждающее развивать платное образование по непрофильным для вузов специальностям;
- ◆ слабая материально-техническая база, особенно в передовых и наукоемких отраслях;
- ◆ недостаточная квалификация, низкая оплата и старение преподавательского состава, снижение общественного статуса ученого-педагога, многочисленность вспомогательного персонала вузов (до 50% от штатной численности);
- ◆ невысокая средняя численность студентов вузов (менее 5 000 чел.). Западные университеты имеют

численность от 20 000 до 50 000 чел.;

- ◆ снижение уровня научно-методической работы в вузах: сокращение использования современных методов и технологий обучения, разработок учебно-методической литературы, подготовки учебников;
- ◆ разрастающаяся коррупция и взяточничество в госвузах, сокращение бюджетного и увеличение коммерческого приема студентов;
- ◆ сокращение потребности народного хозяйства в специалистах I уровня квалификации ("техников") из-за общего кризиса в отраслях материального производства и рост потребности в специалистах II уровня (с высшим образованием) со стороны рыночных структур (банков, страховых компаний, малых предприятий);
- ◆ возрастающая конкуренция госвузов по приему студентов на специальности экономического и юридического профиля, лицензирование этих специальностей в технических госвузах, что приводит к утрате отраслевой специализации и превращению технических и педагогических вузов в "псевдоуниверситеты";
- ◆ противоречия статей Закона РФ "Об образовании" и Гражданского Кодекса РФ, не позволяющие включать в состав одного юридического лица (университета) другие юридические лица – институты, академии, техникумы и колледжи;
- ◆ усложненная, бюрократизированная система лицензирования, аттестации и аккредитации вузов каждые 5 лет, вызывающая отвлечение значительных средств и сил руководства вузов и мешающая спокойному протеканию учебного процесса;
- ◆ низкое трудоустройство выпускников государственных вузов (около 60%), остальные трудоустраиваются не по специальности или на должности рабочих либо служащих (водителей, охранников, продавцов, агентов и др.);
- ◆ значительная дифференциация в уровне и качестве образования столичных и периферийных вузов, вузов передовых и депрессивных регионов;
- ◆ дискриминация негосударственного высшего образования в части лицензирования и аккредитации, предоставления помещений в аренду, предоставления льгот студентам (отсрочка от армии, оплачиваемые отпуска в сессию) и статуса диплома негосударственного вуза;
- ◆ значительное увеличение количества негосударственных вузов и, особенно, филиалов столичных вузов в регионах. Данные образовательные учреждения в большинстве своем не имеют необходимой материальной и учебной базы и штатного профессорско-преподавательского состава, что приводит к снижению качества образования.

5. Дополнительное профессиональное образование:

- ◆ распад отраслевой системы управления народным хозяйством в начале 90-х гг. привел к "спонтанному разрушению" системы повышения квалификации (отраслевых ИПК);
- ◆ сокращение прямых заказов на подготовку кадров руководителей и специалистов со стороны крупных и средних предприятий и отраслевых министерств;
- ◆ недостаточное государственное и региональное финансирование в сфере дополнительного образования (специалисты ВПК, переподготовка военнослужащих, обучение безработных);
- ◆ слабая материально-техническая база учебных заведений дополнительного профессионального образования, особенно в передовых и наукоемких отраслях;
- ◆ переход от среднесрочных программ продолжительностью от 3-х до 12-ти месяцев к краткосрочным программам из-за недостатка бюджетных средств и низкой платежеспособности населения ("суррогатные программы");
- ◆ низкая оплата труда преподавательского состава ИПК, вынуждающая их уходить в вузы или подрабатывать в нескольких учебных заведениях в ущерб росту профессиональной квалификации;
- ◆ процесс "спонтанного" превращения ИПК в филиалы столичных вузов (СГИ, РОУ, МЭСИ, ЛИНК и др.) с изменением их традиционной отраслевой специализации;
- ◆ сложности интеграции ИПК (вхождение, соединение, слияние) в крупные региональные университеты или академии;
- ◆ отсутствие государственного статуса программы MBA (Master of Business Administration) и общественного признания ее как главной программы профессиональной подготовки руководителей высшего и среднего звена управления;
- ◆ отсутствие перспективной государственной программы развития бизнес-образования, за исключением «президентской программы».

1.1.2. Общие проблемы образования России

1. Социальная, политическая и экономическая нестабильность в обществе, кризисное положение экономики, острый дефицит бюджета привели к неудовлетворительному финансированию образования. В 90-х гг. тенденция сокращения реального объема ассигнований на нужды образования стала доминировать. Общая потребность в средствах образовательных учреждений обеспечивается из бюджета менее чем на четверть. "В текущих ценах они (бюджетные средства, авт.) сократились примерно в 5 раз, что в сопоставимых ценах составляет более чем двадцатикратное уменьшение" [8, 11-12] к уровню 1990 г. Во многих вузах зарплату выплачивают один раз в месяц, что является нарушением КЗоТ РФ.
2. Слабая нормативно-правовая база, систематическое неисполнение норм законодательства в области образования, низкий уровень защиты прав субъектов образовательного процесса, соблюдения гарантий государства и прав личности в области образования.
3. Ухудшение материально-технической базы образовательных учреждений, резкое сокращение капитальных вложений, темпы износа зданий и сооружений существенно опережают темпы их реконструкции и нового строительства. "Так, в 2-3 смены работают 32% школ и только 46% школ имеют все виды удобств" [8, 11-12]. Многие периферийные вузы в 90-х гг. не получали бюджетных средств на развитие материальной базы, что привело к ее старению и физическому износу.
4. Кадровое обеспечение образовательных учреждений ухудшилось в 90-х годах:
 - ◆ сохраняется тенденция старения педагогических работников в сфере общего и профессионального образования. Приток молодых педагогов недостаточен вследствие низкого уровня оплаты труда и слабой социальной защищенности;
 - ◆ активизировалась "утечка умов" лучших ученых и педагогов за границу, из периферийных вузов – в столичные вузы, из районов Крайнего Севера, Дальнего Востока и Сибири – в центральные регионы Европейской части.
5. В последние годы обозначилась тенденция снижения уровня образования населения России. На это влияют несколько факторов:
 - ◆ сокращение населения России, в основном старшего и среднего возраста, то есть населения с высоким уровнем образования (с 1990 по 2000 гг. оно сократилось на 5 млн. человек);
 - ◆ снижение профессионального уровня трудовых ресурсов в результате сокращения числа учащихся в учреждениях начального и среднего профессионального образования (с 1990 по 2000 гг. на 296 тыс. чел.);
 - ◆ угроза превращения российской демократической системы высшего образования в сословно-элитарную из-за роста платного образования, оплачиваемого из личных доходов населения.

1.1.3. Практическое задание "Состояние системы образования"

1. Проведите анализ рынка образовательных услуг в Вашем регионе, городе или административном районе. Выбор объекта исследования определите по согласованию с преподавателем.
 2. Исходными данными для проведения исследования могут являться:
 - ◆ материалы Госкомстата региона по отрасли "Образование";
 - ◆ оперативные отчеты Департамента (управления) образования;
 - ◆ публикации в средствах массовой информации региона (города), официальных изданиях "Высшее образование в России", "Вестник образования России", "Образование в документах", "Бюллетень МО РФ", "Alma mater" и др.
 3. Результаты работы представьте в табличной форме "Показатели системы образования" (см. табл. 1.1.2) или графической форме в виде диаграммы (см. рис. 1.1.1).
- Проанализируйте проблемы системы образования по одному из известных уровней, представьте результаты исследования в текстовой форме и обоснуйте их:
- ◆ дошкольное образование;
 - ◆ начальное профессиональное образование;
 - ◆ общее среднее образование;
 - ◆ общее (полное) среднее образование;
 - ◆ среднее профессиональное образование;

- ♦ высшее профессиональное образование;
 - ♦ дополнительное профессиональное образование
- Общий объем задания – не более 2-х страниц формата А4.

Резюме

1. Образование является одной из важнейших подсистем социальной сферы государства, обеспечивающей процесс получения человеком систематизированных знаний, умений и навыков с целью их эффективного использования в профессиональной деятельности.

2. Важнейшими итогами XX в. в сфере образования являются: превращение образования из семейного в государственное дело; демократизация и диверсификация образования; интернационализация образования; гуманизация и гуманитаризация; превращение образования в ключевой компонент НТП и экономического роста; трансформация содержания и развитие технологий обучения.

3. Система образования любого масштаба управления (республика, регион, город, район) и может быть охарактеризована совокупностью показателей: число учебных заведений, численность учащихся, выпуск учащихся, численность преподавательского состава.

4. На рубеже веков в России накопились проблемы, связанные с финансированием из бюджета, правовым обеспечением, ухудшением материально-технической базы, кадровым обеспечением и "старением" преподавательского корпуса, а также снижением уровня образования населения.

1.2. Характеристика профессионального образования

1.2.1. Основные элементы системы образования

Система профессионального образования является сложной и иерархической, динамично развивающейся и консервативной моноуровневой и многоуровневой, универсальной и специализированной, моноотраслевой и межотраслевой. С помощью теории классификации рассмотрим основные элементы профессионального образования (рис. 1.2.1):

по целям образования различают подготовку специалистов с получением квалификации, повышение квалификации, переподготовку кадров с получением новой квалификации, дополнительное образование в том числе;

по образовательным уровням в профессиональном образовании выделяют следующие: начальное, среднее, высшее, послевузовское профессиональное образование;

по формам обучения выделяют очную (дневную), очно-заочную (вечернюю), заочную и дистанционную как разновидность заочного обучения без сессий, экстернат (самостоятельное освоение профессиональной образовательной программы со всеми видами аттестации без участия в организованном процессе обучения).



Рис. 1.2.1. Классификация системы профессионального образования

Проведем классификацию образовательных учреждений согласно законам РФ "Об образовании" и "О высшем и послевузовском профессиональном образовании" по следующим критериям: форма собственности, тип, вид.

По форме собственности выделяют государственные, муниципальные и негосударственные (частные, учреждения общественных и религиозных организаций /объединений/) образовательные учреждения. Независимо от организационно-правовых форм и подчиненности, действие законодательства РФ в области образования распространяется на все образовательные учреждения на территории России.

По типу образовательные учреждения бывают: дошкольные, общеобразовательные (начальное общее, основное общее, среднее (полное) общее образование); учреждения профессионального образования (начального, среднего, высшего и послевузовского); учреждения дополнительного образования взрослых; специальные (коррекционные) – для учащихся с отклонениями в развитии; учреждения дополнительного образования; учреждения для детей сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (детские дома, интернаты и др.); учреждения дополнительного образования детей и др.

По виду в Российской Федерации установлены следующие учебные заведения профессионального образования: университет, академия, институт, колледж, техникум (училище), профессионально-техническое училище (ПТУ), лицей.

Профессиональное образование любого уровня обеспечивает получение учащимися профессии соответствующей квалификации.

Университет – высшее учебное заведение, деятельность которого направлена на развитие образования, науки и культуры путем проведения фундаментальных научных исследований и обучения на всех уровнях высшего, послевузовского и дополнительного образования по широкому спектру естественнонаучных, гуманитарных и других направлений науки, техники и культуры. Университет является ведущим центром развития образования, науки и культуры, способствующим распространению научных знаний и осуществляющим культурно-просветительскую деятельность среди населения.

Академия – высшее учебное заведение, деятельность которого направлена на развитие образования, науки и культуры путем проведения научных исследований и обучения на всех уровнях высшего, послевузовского и дополнительного образования преимущественно в одной из областей науки, техники и культуры. Академия является ведущим научным и методическим центром в сфере своей деятельности, в широких масштабах осуществляющим подготовку специалистов высшей квалификации и переподготовку руководящих специалистов определенной отрасли (области).

Институт – самостоятельное высшее учебное заведение или часть (структурное подразделение) университета, академии, реализующее профессиональные образовательные программы по ряду направлений науки, техники и культуры и осуществляющее научные исследования.

Колледж (от англ. college) – среднее профессиональное учебное заведение, осуществляющее подготовку специалистов I уровня квалификации (техник, экономист, бухгалтер, медсестра, радист и др.). В Великобритании и США колледжи входят в состав университетов, в России являются самостоятельными учебными заведениями с федеральной или муниципальной собственностью.

Техникум (училище) – среднее профессиональное учебное заведение для подготовки специалистов I уровня для различных отраслей народного хозяйства. В СССР с 1920 г. преимущественно создавались в производственных отраслях для подготовки специалистов технического и финансово-экономического профиля. В социальной сфере организовывались как училища (педагогические, музыкальные, медицинские, художественные и др.).

Профессионально-технические училища (ПТУ) – основное звено начального профессионального образования квалифицированных рабочих на базе основного общего или среднего (полного) общего образования. Существуют в СССР с 1958 г. и внесли значительный вклад в подготовку молодых рабочих. С 90-х гг. идет преобразование ПТУ в технические лицеи.

Образовательные учреждения реализуют образовательные программы определенного уровня и направленности, обеспечивающие преемственность (табл. 1.2.1).

Таблица 1.2.1

Сравнительная характеристика профессиональных образовательных программ России

Характеристики	Высшее образование	Дополнительные образовательные программы		Послевузовское образование
		Повышение квалификации	Переподготовка специалистов	
Цель и назначение программы	Подготовка специалистов в различных областях знаний в соответствии с перечнем направлений подготовки и специальностей ГОС ВПО	Обновление теоретических и практических знаний специалистов и служащих в соответствии с постоянно повышающимися требованиями к профессии или должности	Получение новой специальности или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования (получение второго или высшего профессионального образования)	Подготовка специалистов высшей квалификации (кандидатов, докторов наук) в соответствии с Номенклатурой специальностей научных работников России
Минимальные требования к уровню базового образования	Среднее (полное) общее образование	Отсутствуют	Среднее профессиональное или высшее профессиональное	Высшее профессиональное образование: ученая степень кандидата наук (для докторантуры)
Нормативные требования к содержанию программ	Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования (ГОС ВПО)	Разрабатываются и утверждаются учреждением с учетом потребностей заказчика	Устанавливаются федеральным органом исполнительной власти с учетом требований ГОС к уровню подготовки специалистов по соответствующему направлению (специальности)	Государственный образовательный стандарт послевузовского профессионального образования по отраслям наук
Общая трудоемкость программы (час.)	От 7 200 до 12 000 часов	От 72 до 500 часов	Свыше 500 часов	До 7 560 часов
Формы обучения	Очная, очно-заочная, заочная, экстернат	Очная, очно-заочная, заочная	Очная, очно-заочная, дистанционная, экстернат	Очная, заочная
Документ об образовании	Диплом о высшем образовании	Удостоверение о повышении квалификации (от 72 до 100 часов). Свидетельство о повышении квалификации (от 100 до 500 часов)	Диплом о профессиональной переподготовке	Диплом кандидата (доктора) наук (по отраслям) – защитившим диссертацию. Удостоверение о послевузовском профессиональном образовании
Квалификация выпускника	Бакалавр по направлению (2 уровень). Магистр по направлению (3 уровень). Специалист (3 уровень)	Не присваивается	Право (соответствие квалификации) на ведение профессиональной деятельности в определенной сфере	Дополнительная квалификация "Преподаватель высшей школы" – при освоении дополнительной программы педагогического профиля; кандидат наук; доктор наук
Источники финансирования обучения	Государственный или муниципальный бюджет (на конкурсной основе при получении образования впервые) (Закон РФ "Об образовании", ст. 5). Платное обучение за счет предприятий, организаций, граждан	Государственный муниципальный бюджет. Платное обучение за счет предприятий, организаций и граждан	Государственный муниципальный бюджет. Платное обучение за счет предприятий, организаций и граждан	Государственный или муниципальный бюджет (на конкурсной основе); платное обучение за счет предприятий, организаций и граждан (аспирантура, докторантура, адъюнктура)
Контингент обучающихся	Выпускники школ, лицеев, гимназий, ПТУ, ссузов (колледжи, техникумы, училища); лица с незаконченным высшим образованием	Руководители, специалисты, служащие, безработные, квалифицированные рабочие	Руководители среднего и нижнего звена управления; государственные служащие; военнослужащие, демобилизованные из рядов РА; граждане с ограниченной трудоспособностью; инвалиды; лица с высшим образованием; преподаватели и научные сотрудники вузов и ссузов; главные и старшие специалисты предприятий и учреждений; бизнесмены и предприниматели	Преподаватели и научные сотрудники вузов, ссузов, НИИ; государственные служащие (чиновники)

Благоприятные условия для обучения (аргументы "ЗА")	Значительный контингент лиц с потребностью получения высшего образования. Высокий спрос на специалистов с высшим образованием на рынке труда. Развитый научно-методический потенциал вузов. Наличие ГОС ВПО и государственный контроль за подготовкой специалистов. Возможность получения бесплатного образования. Большой выбор вузов и специальностей	Обновление профессиональных знаний. Получение актуальной информации, материалов, методик ("ноу-хау"). Краткосрочные сроки обучения без отрыва от производства. Оптимальная стоимость обучения по критерию "время – цена". Широкий выбор тематических программ на рынке образования, их практическая направленность	Достаточный контингент людей, меняющих профессию. Возможность трудоустройства по новой специальности. Участие в международной или государственной программах, частично оплаченных спонсором. Приемлемые сроки обучения для получения новой профессии. Значительный контингент руководителей, имеющих непрофильное по занимаемой должности образование. Развитый учебно-научно-методический потенциал вузов. Наличие ГОС ВПО и контроль за качеством подготовки специалистов. Повышение более высокой квалификации с целью продвижения по службе	Получение государственного диплома о научной квалификации ученого (кандидат или доктор наук). Наличие Государственного стандарта послевузовского профессионального образования. Рост числа специализированных советов по защите диссертаций в регионах
Неблагоприятные условия для обучения (аргументы "ПРОТИВ")	Кризисное состояние экономики России и политическая нестабильность. Расширение сети платного образования и низкий уровень жизни основной массы населения. Длительные сроки освоения программы высшего образования. Тенденция снижения качества образования, прежде всего в общеобразовательных учреждениях. Конкурсная система отбора. Жесткие критерии контроля успеваемости	Кризис экономики и разрушение системы отраслевых институтов повышения квалификации. Наличие программ невысокого качества. Значительная дифференциация слушателей в группах по возрасту, образованию, социальному положению. Высокая стоимость элитных программ и зарубежных стажировок. Низкое качество методического обеспечения большинства краткосрочных программ	Кризис экономики и разрушение системы отраслевых институтов повышения квалификации. Слабая уверенность в экономическом росте и подъеме предприятий. Более низкий статус диплома о переподготовке по сравнению с дипломом о высшем образовании. Нежелание работодателей отправлять специалистов на среднесрочное обучение с отрывом от производства. Высокая стоимость программ. Академичность обучения, отсутствие прямой связи с практикой	Высокая плата за освоение программ. Снижение статуса преподавателей вуза. Низкие зарплаты работников вузов и НИИ. Более жесткие требования ВАК России к созданию специализированных советов по защите диссертаций
Конкурентные преимущества образовательных программ	Государственная аккредитация вузов. Отсрочка от службы в РА. Бесплатное обучение (по конкурсу). Высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав. Качественное учебно-методическое и научно-методическое обеспечение программ. Развитие материально-технической базы вузов. Единая воспитательная составляющая	Высококвалифицированные преподаватели-консультанты из администраций, с производства, профессионалы-практики. Использование современных технологий и средств обучения. Отсутствие жестких требований к материально-технической базе. Возможность обучения в комфортных условиях: пансионате, гостинице, за рубежом. Тесные связи с производством, знание специфики рабочих мест, оказание консалтинговых услуг	Государственная аккредитация вуза или ИПК. Диплом государственного образца. Частичная оплата из бюджетных средств. Квалифицированный профессорско-преподавательский состав: высокий процент штатных преподавателей; высокий удельный вес ППС с учеными степенями и званиями. Качественное учебно-методическое обеспечение программ. Развитая материально-техническая база. Наличие связи с администрацией, центрами занятости населения, предприятиями	Отсрочка от службы в Российской Армии. Возможность получения ученой степени. Высококвалифицированный ППС, наличие крупных ученых и научных школ. Наличие аспирантуры и докторантуры. Специализированные советы по защите диссертаций

В соответствии с полученной лицензией учреждение может осуществлять деятельность по одной или нескольким образовательным программам одного или нескольких образовательных уровней.

К *общеобразовательным* относятся программы дошкольного и начального общего образования, основного общего и среднего (полного) общего образования. Содержание этих программ направлено на развитие общей культуры личности, на создание основы для осознанного выбора и освоения профессиональных образовательных программ.

К *профессиональным* относятся программы: начального, среднего, высшего, послевузовского и дополнительного образования. Эти программы решают задачи последовательного повышения профессионального и общеобразовательного уровней, подготовку специалистов соответствующей квалификации.

Классификация образовательных программ представлена на рис. 1.2.2.



Рис. 1.2.2. Классификация образовательных программ

1.2.2. Многоуровневая система высшего образования

После Великой октябрьской социалистической революции до начала 90-х гг. в образовании бывшего СССР действовала моноуровневая система образования, ставившая целью подготовку специалистов к решению узкого круга конкретных профессиональных задач ("германская система").

Эта система обладала существенными достоинствами: государственная типизация и унификация учебных планов во всех ссузах и вузах; возможность получения узких, но глубоких знаний и умений по конкретной специальности; упрощенная процедура перехода студентов из одного учебного заведения в другое по одинаковой специальности; возможность использования единого учебно-методического обеспечения подготовки специалистов (учебники, учебные пособия, плакаты, схемы, учебные фильмы и др.).

Вместе с тем, моноуровневая система имела ряд недостатков: отсутствие гибкости и адаптации в образовании в зависимости от личности обучаемого и уровня его способностей; невозможность перехода в непрофильный вуз; сложность учета потребностей рынка (заказчиков) и конкретных возможностей учебных заведений (интеллектуального потенциала); отсутствие учета возможностей и потребностей конкретной личности; различия в качестве подготовки выпускников столичных и периферийных вузов и ссузов; несоответствие содержания программ и требований к специалистам западноевропейской системы образования, что усложняло нострификацию дипломов выпускников или делало её невозможной.

С начала 90-х гг. в России поэтапно вводится многоуровневая система образования. Постановлением Комитета по высшей школе Миннауки РФ № 13 от 13 марта 1992 г. и Постановлением Правительства РФ № 940 от 8 августа 1994 г. были утверждены и введены в действие новые государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования (ГОС ВПО). В 2000 г. утверждены стандарты второго поколения.

Систему многоуровневого образования можно представить в виде структуры, предусматривающей следующие уровни (ступени) образования (рис. 1.2.3).

I уровень – неполное высшее образование с продолжительностью обучения не менее двух лет. Контингент студентов формируется в основном из выпускников школ. Квалификация не присваивается.

II уровень – высшее профессиональное образование. Контингент студентов формируется из выпускников I уровня образования, а также из выпускников ссузов и колледжей. Полный срок обучения – не менее 4-х лет; квалификация (академическая степень) – бакалавр. Выдается диплом о высшем

образовании.

III уровень – реализуется по основным профессиональным образовательным программам двух типов: *первый тип (магистратура)* – на базе программы бакалавра по соответствующему направлению осваивается программа специализированной подготовки, включающая обязательную научно-исследовательскую и (или) научно-педагогическую деятельность. Нормативный срок обучения – не менее 2-х лет. Выпускнику присваивается квалификация (академическая степень) "магистр" и выдается соответствующий диплом;

второй тип (специалитет) – программа включает дисциплины всех циклов (блоков) ГОС ВПО, а также теоретическую и практическую подготовку по специальности и специализации. Нормативный срок обучения после окончания бакалавриата – не менее одного года. Выпускнику присваивается квалификация специалиста, удостоверенная дипломом о высшем образовании.

Образовательные программы подготовки специалистов могут осваиваться независимо от бакалаврской подготовки. В этом случае нормативные сроки обучения устанавливаются ГОС ВПО по конкретной специальности, но не менее 5 лет.

Освоение образовательных программ в вузе обеспечивается соответствующей организацией учебного процесса. В настоящее время широкое распространение в вузах получила блочно-модульная структура учебных планов: на первом уровне (1 и 2 курсы) содержание образования соответствует в основном дисциплинами социально-гуманитарного и естественно-математического циклов ГОС ВПО, что позволяет заложить фундамент образования; общепрофессиональные дисциплины на I уровне составляют 10-15 % профессиональной образовательной программы. Такой подход сохраняет единое образовательное пространство, его открытость, определенную защищенность студента: он без особых потерь в случае необходимости может перейти из вуза в вуз, с одной профессиональной программы на другую.

Унификация дисциплин I уровня образования позволила многим вузам частично решать и экономические задачи: в расписании занятий студентов смежных направлений и специальностей можно поставить совмещенные потоковые лекции, что снижает затраты на обучение, сохраняя качество. С введением государственных образовательных стандартов вузы получили достаточную академическую свободу, дающую им право в рамках объема часов, отведенных на курсы по выбору студента и на региональный (вузовский) компонент, повышать качество подготовки специалиста введением соответствующих авторских курсов, расширяя объем содержания федерального компонента.

Большинство заказчиков на специалистов (рыночные организации), наряду с профессиональными требованиями к работнику, в качестве обязательных выдвигают знание иностранного языка и умение работать на компьютере в режиме пользователя. ГОС ВПО позволяют вузу обеспечить соответствующую подготовку благодаря гибкости и вариативности образовательно-профессиональной программы и лично ориентированной концепции образования.

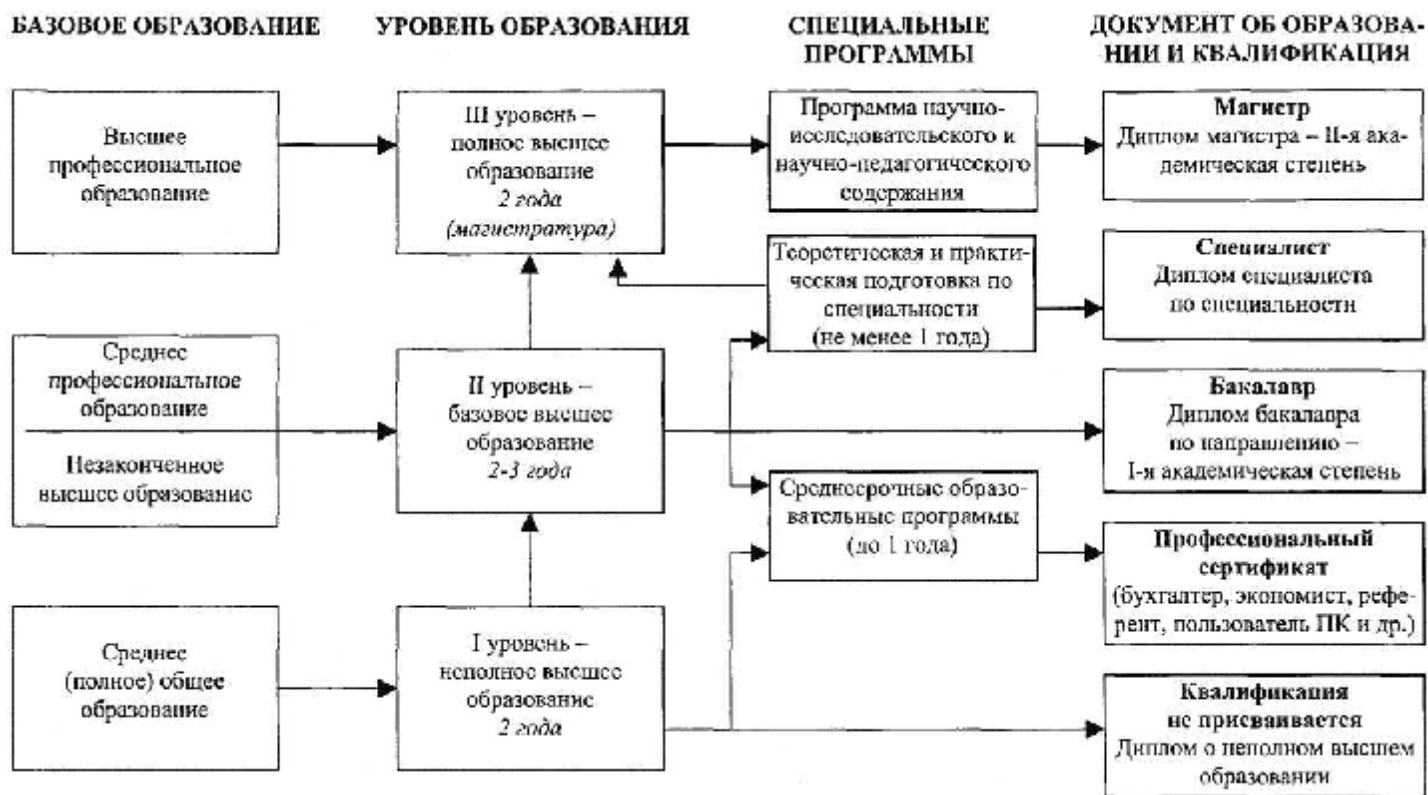


Рис. 1.2.3. Структура многоуровневого образования

Возможность выстраивания учебного плана для сопряженных с бакалавриатом специальностей также делает образовательную систему более открытой и мобильной. Таким образом, требования ГОС ВПО ориентированы на:

- ◆ открытость, гибкость, мобильность системы образования;
- ◆ культуросообразный подход к отбору содержания, обеспечивающий развитие и самоопределение личности;
- ◆ фундаментализацию знаний во взаимосвязи с практической направленностью на профессиональную деятельность;
- ◆ целостность и преемственность образовательных программ разных уровней, их открытость и вариативность, преемственность;
- ◆ личностно ориентированный характер образования, учитывающий способности и возможности каждого субъекта образовательного процесса;
- ◆ широкое внедрение и использование новых информационных и инновационных образовательных технологий.

Возможность осуществить выбор или смену образовательной траектории в процессе получения высшего образования, не прерывая его, развивает чувство ответственности, самоопределения, ускоряет социализацию будущего специалиста и обеспечивает учащимся эмоциональную комфортность. Расширение спектра профессиональных видов деятельности после окончания вуза повышает социальную защищенность выпускника.

1.2.3. Профессиональная подготовка и профессиональное образование

Профессиональная подготовка имеет целью приобретение человеком умений и навыков для выполнения работы, предназначенной для рабочих профессий. Эта подготовка не является повышением образовательного уровня и может быть получена как в образовательных учреждениях начального профессионального образования, так и в других образовательных учреждениях: межшкольных учебных комбинатах, учебно-производственных мастерских, учебных участках (цехах) и т.д. Крупное предприятие типа АО "Горьковский автомобильный завод" и АО "Заволжский моторный завод" имеют в своем составе учебные центры, ведущие подготовку школьников по рабочим профессиям на своей производственной базе; в учебном центре АО "ЗМЗ" за год проходят профессиональное обучение несколько тысяч рабочих.

Профессиональное образование любого уровня обеспечивает человеку получение профессии и соответствующей квалификации.

Начальное профессиональное образование обеспечивает работнику возможность иметь квалификацию рабочего, служащего по всем основным направлениям общественно полезной деятельности на базе основного общего образования. Такое образование можно получить в профессионально-технических и иных училищах соответствующего уровня.

Продолжительность обучения в ПТУ, лицеях составляет 2-3 года и предусматривает возможность получения, наряду с профессиональным, среднего (полного) общего образования.

Среднее профессиональное образование ориентировано на подготовку специалистов среднего звена (техников, экономистов, строителей и др.). Программы среднего профессионального образования реализуются в средних профессиональных образовательных учреждениях (средних специальных учебных заведениях).

Народное хозяйство испытывает значительную потребность в специалистах среднего звена, например, бухгалтерях, экономистах, программистах, юристах, работниках культуры. Экономические затраты на подготовку техника примерно в 1,5-2 раза ниже, чем на подготовку бакалавра или специалиста с высшим образованием.

Высшее профессиональное образование имеет целью подготовку и переподготовку специалистов соответствующего уровня, удовлетворение потребности в углублении и расширении образования на базе среднего (полного) общего профессионального образования. В России долгосрочные образовательные программы ведутся по направлению "бакалавр", "магистр", "специалист" в соответствии с Перечнем направлений и специальностей ВПО.

Бакалавр – (лат. baccalaureus) в большинстве стран первая академическая степень, получаемая выпускниками после освоения программы II уровня высшего образования; во Франции – лицо, сдавшее экзамены за курс средней школы и получившее право на поступление в вуз. В России квалификация "бакалавр" утверждена в 1994 г. с введением ГОС ВПО (постановление Правительства РФ №940 от 12.08.1994).

Магистр – (лат. magisters) вторая академическая степень, присуждающаяся лицам, имеющим степень бакалавра, освоившим профессиональную образовательную программу (не менее 2-х лет), включающую научно-исследовательскую и (или) научно-педагогическую деятельность, защитившим магистерскую диссертацию. В России квалификация "магистр" введена тем же постановлением, что и "бакалавр" (см. выше).

Специалист – квалификация, присваиваемая выпускнику вуза, освоившему соответствующую основную профессиональную программу, успешно прошедшему итоговую аттестацию и защитившему дипломную работу (проект).

Рассмотрим основные периоды реализации образовательных программ высшего профессионального образования (рис. 1.2.4):

- ♦ подготовительный – разработка учебных планов, подбор ППС, подготовка учебно-методического обеспечения, организация приема студентов;
- ♦ основной – эффективная организация учебного процесса в соответствии с Типовым положением о высшем учебном заведении [80];
- ♦ заключительный – организация преддипломной практики, проведение итоговой аттестации, подготовка и защита выпускной квалификационной работы

Дадим краткий обзор некоторых направлений и специальностей ГОС ВПО в области экономики и управления, пользующихся высоким спросом на рынке образовательных услуг.

Программы бакалавриата

521500 "Менеджмент". Деятельность бакалавра по направлению 521500 "Менеджмент" ориентирована на обеспечение функционирования организационных подразделений систем управления государственными, научными, конструкторскими и проектными организациями, органов государственного управления в целях рационального управления экономикой, производством и социальным развитием.

Бакалавр по направлению 521500 "Менеджмент" подготовлен к профессионально-управленческой, плано-экономической, проектно-аналитической и конкретной исследовательской деятельности в сфере управления в соответствии с фундаментальной и специальной подготовкой.

Бакалавр может в установленном порядке работать в образовательных учреждениях. Образовательная программа разработана с учетом требований, отвечающих критериям профессионализма. Блок профессиональных дисциплин учебного плана включает: теорию организации, экономическую теорию, управление финансовой деятельностью предприятия, менеджмент, психологию предпринимательства и другие дисциплины направления. Выпускники, освоившие образовательно-профессиональную программу 521500 "Менеджмент", получают необходимые навыки для работы в условиях рыночной экономики.

521600 "Экономика". Деятельность бакалавра по направлению 521600 "Экономика" направлена на анализ функционирования организационных подразделений систем управления государственными, акционерными и частными фирмами, научно-производственными объединениями, научными, конструкторскими и проектными организациями, органами государственного управления в целях рационального управления экономикой, производством и социальным развитием.

Бакалавр подготовлен к профессиональной организационно-управленческой, планово-экономической, проектно-аналитической деятельности в сфере управления в соответствии с фундаментальной и специальной подготовкой.

Блок профессиональных и специальных дисциплин учебного плана включает все фундаментальные экономические, финансовые и правовые дисциплины: маркетинг, менеджмент, управление персоналом, анализ хозяйственной деятельности, стратегическое планирование, информатику и другие дисциплины, обеспечивающие подготовку специалиста широкого профиля в области экономики.



Рис. 1.2.4. Реализация программ высшего образования

Программы магистратуры

Магистратура в России является третьим уровнем высшего профессионального образования. Полный нормативный срок освоения профессиональной образовательной программы по очной форме обучения

– 6 лет. Структура государственных требований к минимуму содержания и уровню подготовки магистра утверждена приказом Госкомвуза России от 15.04.1996 г. № 667.

Основная профессиональная образовательная программа подготовки магистра состоит из программы бакалавриата и программы специализированной подготовки.

Важными требованиями к выпускнику магистратуры являются: широкая эрудиция, фундаментальная научная база, владение современными информационными технологиями, методами научного поиска, готовность к научно-исследовательской и научно-педагогической деятельности. Общий объем времени специализированной подготовки магистра составляет 4 536 часов [13], в том числе на научно-исследовательскую работу, на подготовку магистерской диссертации отведено 2 268 часов.

Студентам предоставляется возможность за счет дисциплин по выбору выполнить государственные требования к минимуму содержания и уровню образовательной подготовки для получения дополнительной квалификации "преподаватель высшей школы".

В настоящее время разработан и утвержден приказом Минобразования России от 02.03.2000 № 686 Перечень направлений подготовки и специальностей высшего профессионального образования [60], где программам подготовки бакалавров и магистров присвоены одинаковые коды и наименования, а также код ступени (уровня) профессионального образования в соответствии с ОКСО и наименованием академической степени (табл. 1.2.2).

Таблица 1.2.2

Пример из Перечня направлений подготовки и специальностей высшего профессионального образования

Код и наименование направления подготовки бакалавров и магистров	Код ступени профессионального образования в соответствии с ОКСО и наименование академической степени
521000 Психология	2 – Бакалавр психологии 3 – Магистр психологии
521500 Менеджмент	2 – Бакалавр менеджмента 3 – Магистр менеджмента
521600 Экономика	2 – Бакалавр экономики 3 – Магистр экономики

Право на обучение по программе магистра предоставляется лицам, успешно завершившим освоение одной из образовательных программ высшего образования и имеющим соответствующий диплом.

Обучение в магистратуре осуществляется с отрывом или без отрыва от производства, при этом во втором случае не допускается сокращения времени, отводимого на освоение соответствующей магистерской программы [81].

Освоение магистерской программы завершается защитой выпускной работы – магистерской диссертации и сдачей выпускных экзаменов, в том числе по направлению высшего образования.

Вузам предоставлено право засчитывать результаты выпускных магистерских экзаменов в аспирантуру. Студентам магистратуры разрешается сдача экзаменов кандидатского минимума.

Лицам, выполнившим план по профессиональной программе магистра и успешно защитившим магистерскую диссертацию, присуждается квалификационная академическая степень магистра и выдается диплом государственного образца.

Введение магистратуры как нового образовательного института требует не только четкого нормативно-правового обеспечения, но и научно-учебно-методического: создания авторских учебных курсов, индивидуальных учебных планов, формирование учебно-исследовательских лабораторий для магистров, разработку инновационных образовательных и информационных технологий для обеспечения подготовки специалистов высокого уровня.

Магистратура как последний (третий) уровень образования предъявляет студенту жесткие требования: он должен обладать навыками самообразования, самостоятельной исследовательской деятельности, способностью к анализу и синтезу. "...Положение о магистратуре в программе специализированной подготовки предусматривает две примерно равные по трудоемкости составляющие – образовательную и научно-исследовательскую. Образовательная включает дополнительные главы математических, естественнонаучных, гуманитарных и социально-экономических дисциплин, а также дисциплин направления и специальных дисциплин. При этом общеобразовательные дисциплины ориентированы на углубленное понимание профессиональных проблем, изучение исторических и философских аспектов определенной области знаний", – отмечает В. Сенашенко [71].

В настоящее время лицензию на подготовку магистров по шестилетней образовательной программе имеют 182 вуза, в которых число студентов-магистрантов превышает 14 тыс. человек.

"...Выпускник магистратуры, выполняющий инвестиционную образовательную программу, становится широко эрудированным специалистом с фундаментальной научной подготовкой, владеющим методологией научного творчества, современными информационными технологиями, методами получения, обработки и хранения научной информации, подготовлен к участию в исследовательской инженерно-инновационной и научно-исследовательской деятельности", – заключает В. Сенашенко [71].

Программы специалистов

Специалист. Программа высшего профессионального образования 3-го уровня, которая рассчитана не менее чем на 5 лет с получением квалификации "Специалист". Дадим краткую характеристику некоторых специальностей.

061100 "Менеджмент организации". Профессиональная деятельность менеджера направлена на обеспечение эффективного управления организацией, совершенствование управления в соответствии с тенденциями социально-экономического развития, организацию систем управления.

Специалист-менеджер подготовлен к управленческой, организационной, экономической, планово-финансовой, маркетинговой, информационно-аналитической, проектно-исследовательской, диагностической, инновационной, методической, консультационной и образовательной видам деятельности в организациях экономической, производственной и социальной сферы, подразделениях системы управления государственных предприятий, акционерных обществ и частных фирм, а также в научно-производственных объединениях, научных, конструкторских и проектных организациях, органах государственного управления и социальной инфраструктуры народного хозяйства.

Блок специальных дисциплин учебного плана включает: стратегический и инновационный менеджмент, управление персоналом, управление качеством, антикризисное управление, логистику, управленческие решения, информационные технологии и исследование систем управления, что обеспечивает качественную подготовку специалиста-менеджера.

061500 "Маркетинг". Маркетолог – это специалист, основным результатом деятельности которого является устойчивое функционирование и развитие предприятия (организации) в конкурентной среде на основе гармонизации интересов потребителей и предприятия (организации). Он осуществляет анализ, координацию и регулирование деятельности всех структур предприятия с учетом изменений в окружающей среде, исследует рынок, его конъюнктуру, потребности и спрос, их динамику и в соответствии с этим определяет стратегии предприятия в условиях конкуренции, готовит предложения по развитию товарного ассортимента, определяет ценовую политику, выбирает каналы распределения с учетом факторов, влияющих на сбыт (продажи) товара, формирует коммуникационную политику, принимает участие в разработке программ стратегического и оперативного планирования, определяет эффективность маркетинговой деятельности.

Деятельность маркетолога направлена на обеспечение взаимодействия служб предприятий различных организационно-правовых форм в целях эффективной деятельности на рынке с учетом требований потребителя, внутренних возможностей предприятия, отраслевой специфики, технологии, организации производства, эффективного природопользования.

Блок общепрофессиональных дисциплин учебного плана включает все фундаментальные экономические, финансовые и правовые дисциплины. Дисциплинами специализации являются управление маркетингом, маркетинговые исследования, поведение потребителей, маркетинговые коммуникации, международный маркетинг, маркетинг в отраслях и сферах деятельности.

1.2.4. Послевузовское профессиональное образование

Образовательные программы направлены на подготовку научно-педагогических и научных кадров высшей квалификации – кандидатов и докторов наук.

В докладе Министра образования РФ В. М. Филиппова на Всероссийском совещании работников образования 14.01.2000 выделено две проблемы этой области.

Первая проблема. Число аспирантов, представляющих диссертации к защите, составляет лишь 27%, а число защищающих диссертации в установленные сроки – менее 10%. Решение этой проблемы видится

в разработке и реализации в аспирантуре как исследовательских, так и педагогически ориентированных образовательно-профессиональных программ.

Вторая проблема. В условиях снижения академической мобильности ученых и аспирантов появляется угроза разрыва научных связей, замыкания научных школ на региональном уровне. Для решения этой проблемы разработана специальная Программа целевой аспирантуры для молодых ученых на базе ведущих университетов и научных центров России.

В целях выработки стратегии развития системы послевузовского профессионального образования, повышения эффективности и координации работы вузов и научных учреждений, организаций в сфере подготовки научно-педагогических и научных кадров приказом Минобрнауки России от 05.03.99 № 581 создан Научно-методический совет по проблемам послевузовского профессионального образования, призванный решать следующие вопросы:

- ◆ рассмотрение концептуальных основ развития и функционирования системы послевузовского профессионального образования на основе приоритетных направлений научно-технического прогресса;
- ◆ оптимизация структуры системы подготовки научно-педагогических и научных кадров, ее межотраслевой и региональной кооперации;
- ◆ разработка основных принципов и механизмов, обеспечивающих проведение интеграции послевузовского профессионального образования, фундаментальной и прикладной науки;
- ◆ участие в разработке нормативно-правовых и законодательных актов в сфере послевузовского профессионального образования и др.

Аспирантура

Впервые в октябре 1999 г. утвержден образец государственного документа о послевузовском профессиональном образовании (удостоверение) для лиц, окончивших аспирантуру или адъюнктуру.

11 апреля того же года Приказом Минобрнауки РФ № 1062 утвержден макет государственного образовательного стандарта послевузовского профессионального образования по отраслям наук (ГОС 11110). Нормативный срок освоения основной образовательной программы ППО по очной форме обучения – 3 года, по заочной – 4 года. В аспирантуру (адъюнктуру) принимаются лица с высшим профессиональным образованием.

Образовательная программа включает следующие компоненты: образовательно-профессиональные дисциплины, факультативные дисциплины, педагогическую практику, научно-исследовательскую и (или) научно-педагогическую работу, итоговую государственную аттестацию и защиту диссертации на соискание ученой степени кандидата наук. Общий объем – 7560 часов, в том числе 6480 часов отводится на научно-исследовательскую работу, выполнение и защиту диссертации.

Лицам, успешно прошедшим обучение в аспирантуре (адъюнктуре), выдается удостоверение – государственный документ о послевузовском профессиональном образовании.

Лицам, успешно освоившим основную образовательную программу ППО и защитившим кандидатскую диссертацию, выдается диплом кандидата наук, удостоверяющий присуждение искомой степени.

Лицам, успешно освоившим основную образовательную программу ППО и образовательно-профессиональную программу для присвоения дополнительной квалификации "Преподаватель высшей школы", выдается соответствующий документ государственного образца.

Докторантура

Докторантура открывается в высших учебных заведениях и научных учреждениях, организациях, имеющих, как правило, профильные диссертационные советы по защите диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук.

В докторантуру принимаются лица, имеющие степень кандидата наук. Подготовка докторантов осуществляется только по очной форме, а срок подготовки не должен превышать трех лет.

Лица, зачисленные в докторантуру, освобождаются от занимаемых должностей в соответствии с трудовым законодательством РФ.

Аттестация докторантов проводится ежегодно на заседаниях ученых советов (советов факультетов) вузов или научно-технических советов научных учреждений, организаций.

Лицам, успешно прошедшим полный курс подготовки в докторантуре и защитившим диссертацию на соискание ученой степени доктора наук, выдаются соответствующие документы государственного образца.

1.2.5. Повышение квалификации

Повышение квалификации занимает особое место в обучении персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников предприятия современному уровню развития науки, техники и экономики. Известно, что полученные знания устаревают наполовину каждые пять лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации. Повышение квалификации персонала является неотъемлемой частью развития работника в силу ряда причин.

Во-первых, повышение квалификации дешевле подготовки специалистов. Если не брать во внимание дорогостоящие зарубежные стажировки, то стоимость недельной программы составляет от 50 до 200 долл.

Во-вторых, краткосрочность обучения: период освоения наиболее популярных программ на предприятиях с отрывом от производства может иметь продолжительность от трех дней до двух недель.

В-третьих, целевая направленность обучения "под заказ" с использованием набора учебных модулей для специалистов и руководителей, например, "Персонал", "Маркетинг", "Ценные бумаги", "Стандартизация", "Качество" и т. д.

Изучение американского, европейского и японского менеджмента, адаптация его к особенностям российской социальной системы, обобщение современных концепций отечественных ученых-педагогов, опыта работы крупнейших школ бизнеса, также 30-летний опыт автора в системе повышения квалификации позволяют сформулировать следующие принципы повышения квалификации руководителей и специалистов.

1. *Всестороннее развитие личности* слушателя в областях знаний человеческой деятельности (управленческой, экономической, экологической, научной, художественной, педагогической, спортивной и медицинской). Образовательное учреждение должно создать условия для развития человека в тех сферах, где он недостаточно подготовлен, для проявления его индивидуальных и профессиональных качеств.

2. *Целевая интенсивная подготовка* на базе широкого набора учебных модулей. Целевая подготовка реализуется в регламентированной последовательности.

В течение первой недели осваивается базовый курс проблемных лекций и деловых игр по управлению, экономике, социологии, психологии, маркетингу и др. Затем в течение 3-6 дней организуются специализированные семинары по одной из выбранных слушателем проблем. Интенсивное обучение по 8-12 часов в день позволяет слушателям получить новые знания в течение короткого периода времени. При обучении с отрывом от производства реализуется метод "погружения", таким образом усилия слушателей концентрируются на достижении целей повышения квалификации.

3. *Широкое использование современных образовательных технологий* (до 50-75% от общего фонда учебного времени): деловые и ролевые игры, анализ конкретных ситуаций, аукционы идей, круглые столы, социально-психологические тренинги, практические занятия в малых группах в форме диалога с преподавателем, программированное обучение с использованием ЭВМ и др. Использование активных форм обучения позволяет мобилизовать внутренний потенциал человека и в игровой ситуации моделировать решение управленческих проблем.

4. *Привлечение высококвалифицированных ученых, педагогов, руководителей предприятий* и ориентация обучения на личность преподавателя. Для этого в учебном процессе следует сосредоточить силы преподавателей из вузов и специалистов-профессионалов НИИ. Практико-ориентированная направленность обучения приводит к эффективным результатам повышения квалификации.

5. *Гибкая обратная связь со слушателями*. Устанавливается путем учета индивидуальных интересов слушателей на основе их социологического опроса при согласовании программы обучения до начала занятий, а также посредством ежедневного анкетирования по результатам учебного дня с помощью балльной системы оценок. Ведение рейтинга преподавателей осуществляется гласно. Устанавливается определенная зависимость оплаты труда от результатов оценок слушателей.

6. *Комплексная оценка потенциала слушателей*. Осуществляется путем балльной оценки профессиональных знаний и умений, творческой и деловой активности, социологии и психологии личности, здоровья и работоспособности и т.д. Оценка характеризует потенциал человека в реализации

профессиональных задач конкретной программы обучения и группы слушателей и может служить основанием для последующего продвижения по службе. Ежедневное ведение рейтинга в условиях гласности способствует развитию духа конкуренции, состязательности и мобилизации творческой активности.

7. *Индивидуально-групповой метод обучения.* Принцип реализуется путем совмещения поточных проблемных лекций, где присутствуют все слушатели (до 50 чел.), групповой формы с использованием метода активизации слушателей (до 25 чел.), лабораторных работ и тренингов в малых группах (до 8 чел.) с индивидуальными консультациями, в прямом диалоге "преподаватель – слушатель". Индивидуально-групповой метод позволяет использовать потенциал и интересы отдельного человека и принцип коллективизма, когда решение принимается всеми участниками группы.

8. *Автоматизация и информатизация учебного процесса* с использованием современных технических средств, прежде всего персональных компьютеров, учебного телевидения, кодоскопов, аудиовизуальных технических средств, видеокамер и видеомагнитофонов, средств программированного обучения и др. Применение технических средств позволяет, с одной стороны, сократить затраты труда преподавателей и повысить активность управления учебным процессом, с другой стороны, преодолеть психологический барьер у слушателей к использованию технических средств в практической работе в целях облегчения индивидуального труда. В перспективе каждому слушателю следует предоставить возможность обучения на автоматизированном рабочем месте по целям своей профессиональной деятельности.

Как говорилось ранее, основой повышения квалификации является гибкая программа обучения на базе учебных модулей.

В общем виде программа обучения состоит из четырех видов учебных модулей (в скобках приведен примерный объем в процентах от общего числа учебных часов):

- ◆ проблемные лекции (до 12-15%);
- ◆ методы активного обучения (не менее 50-75%);
- ◆ лабораторные и практические занятия (до 25%);
- ◆ оздоровительный комплекс (до 10%).

Необходимо разрабатывать несколько типовых программ подготовки по одной и той же проблематике из расчета 10 учебных часов в день. Типовые программы можно видоизменить в зависимости от желаний заказчиков, интересов слушателей, состава преподавателей и сроков проведения. Общая структура программы повышения квалификации показана на рис 1.2.5.

Программы краткосрочного обучения руководителей основаны на концепции всестороннего развития личности. Составление конкретной программы обучения -ответственная задача, которую целесообразно выполнять руководителю предприятия или его заместителю по персоналу. При согласовании программы обучения необходимо учитывать ряд факторов:

- ◆ продолжительность программы обучения и сроки ее проведения;
- ◆ интересы заказчика (предприятия, организации, учреждения) по использованию конкретного набора учебных модулей;
- ◆ сводные результаты индивидуального анкетирования будущих слушателей, диагностика;
- ◆ место проведения учебных занятий (предприятие, пансионат или другая территория);
- ◆ материально-техническое состояние учебной базы (число аудиторий, условия размещения, наличие ТСО, объем сервисных услуг);
- ◆ методологическое обеспечение (литература, разработки, раздаточный материал);
- ◆ кадровое обеспечение программы;
- ◆ типовой распорядок учебного дня (график занятий).

В качестве примера предлагается программа "Менеджер-маркетолог" (табл. 1.2.3). Общая трудоемкость программы – 504 часа, в том числе аудиторных занятий – 252 часа. Продолжительность программы – 17 недель по 24 часа в неделю. Документ об образовании – свидетельство о повышении квалификации.

Таблица 1.2.3

Программа повышения квалификации "Менеджер-маркетолог"

Учебные дисциплины	Общая трудоемкость, час.	В том числе		
		лекции	практические занятия	самостоятельная работа

1. Менеджмент	180	32	58	411
1.1. Общий менеджмент	36	8	10	18
1.2. Стратегический менеджмент	24	4	8	12
1.3. Инновационный менеджмент	24	4	8	12
1.4. Менеджмент в коммерции	24	4	8	12
1.5. Управление персоналом	24	4	8	12
1.6. Психология управления	24	4	8	12
1.7. Информационные технологии управления	24	4	8	12
2. Маркетинг	180	32	58	90
2.1. Основы маркетинга	36	8	10	18
2.2. Маркетинговые исследования	24	4	8	12
2.3. Поведение потребителей	24	4	8	12
2.4. Маркетинговые коммуникации	24	4	8	12
2.5. Коммерческая деятельность	24	4	8	
2.6. Управление маркетингом	24	4	8	12
2.7. Маркетинг в конкретной отрасли	24	4	8	
3. Экономика и право	140	24	48	68
3.1. Экономика предприятия	4	4	8	12
3.2. Основы бухгалтерского учета	24	4	8	12
3.3. Ценообразование	20	4	8	8
3.4. Анализ финансовой деятельности	2;	4	8	12
3.5. Основы гражданского права	24	4	8	12
3.6. Трудовое право. Контрактная система	24	4	8	12
Всего часов:	500	88	164	248



Рис. 1.2.5. Структура программы повышения квалификации

Переподготовка специалистов

Российский опыт переподготовки специалистов предусматривает получение новой квалификации для среднего звена специалистов или второй специальности для специалистов и служащих. Необходимость переподготовки связана с конверсией оборонных предприятий и НИИ, освоением новых технологических процессов и совмещением профессий, где нет полной загрузки рабочего места. В сфере управления переподготовка чаще всего связана с сокращением персонала вследствие избытка специалистов инженерного, конструкторского профиля и др.

Государственную программу переподготовки специалистов выполняют областные и городские центры занятости населения, которые через существующие учебные центры организуют обучение безработных с целью приобретения новых специальностей, выплачивают стипендию в период обучения. Финансирование осуществляется за счет местного бюджета. Деятельность центров занятости

имеет ряд недостатков:

- ориентация на среднесрочные программы обучения продолжительностью до 6 мес, хотя даже при наличии высшего технического образования сложно освоить новую экономическую специальность и получить квалификацию бухгалтера или финансиста за столь короткое время;
- низкая стоимость образовательных программ, составляющая около 1000 руб. в месяц в расчете на 1 чел. Подрядчиками таких программ выступают не лучшие образовательные учреждения с невысокой квалификацией преподавателей и слабо развитой материальной базой;
- ориентация на заказы предприятий, а не на потребности в рабочих и служащих и на модели рабочих мест, то есть имеет место "латание дыр" в переподготовке персонала.

Эффективному решению проблемы занятости населения способствует взаимодействие образовательных учреждений (вузов, ИПК, техникумов, школ бизнеса) с центрами занятости населения в области дополнительного образования.

Традиционная система подбора кадров среди незанятого населения по заказам предприятий включает ограниченный перечень характеристик (кадровые данные, квалификация, должность, предприятие, оплата труда) и дает весьма приблизительное решение вопроса занятия вакансий. Дело в том, что имеющаяся у сотрудников центра занятости и отделов кадров предприятий информация о личности кандидата и его профессиональных знаниях и умениях ограничена. Кроме того, отсутствие критериев профессиональных оценок потенциальных работников приводит к неэффективному занятию вакансий с нередким последующим увольнением (сокращением) вновь принятых работников или их нерациональным использованием на предприятиях и в организациях.

Образовательные учреждения ведут обучение по имеющимся у них или чужим типовым программам, не всегда согласованным с реальными потребностями предприятий и организаций и заказами центров занятости населения. Среднесрочные программы обучения от 72 часов ориентированы больше на повышение квалификации, чем на переподготовку персонала по профессиональным программам (более 500 часов). При этом в группах часто оказываются слушатели с разным уровнем знаний (образования), что вносит определенные трудности при реализации программы.

Задачи переподготовки специалистов, требующие решения в масштабах России и региона:

- ◆ специализация образовательных учреждений повышения квалификации по программам обучения;
- ◆ формирование годовых и квартальных заказов на обучение центрами занятости населения;
- ◆ разработка типовых моделей рабочих мест по должностям управленческого персонала и рабочим профессиям;
- ◆ разработка вариативных учебных программ, позволяющих учитывать заказы предприятий и центров занятости;
- ◆ разработка методики комплексной оценки персонала на основе моделей рабочих мест и результатов обучения слушателей (незанятого населения);
- ◆ разработка технологий работы с кандидатами на вакантные должности в центрах занятости и на предприятиях.

Нечеткая государственная политика в области занятости населения в процессе конверсии оборонных предприятий и НИИ в 90-х гг. привела к частичному разрушению системы повышения квалификации и переподготовки кадров, созданной в 70-80-х гг. в СССР.

Программа "Мастер делового администрирования" ("Master of Business Administration" MBA)

Программа "Мастер делового администрирования" ("Master of Business Administration", MBA) признана во всем мире самой престижной, предназначена для подготовки управленческих кадров, государственных деятелей, лидеров организаций. Популярность программы обусловлена тем, что её освоение дает солидную подготовку в деловом менеджменте всем, кто стремится к карьерному росту, занятию руководящих должностей, к организации или укреплению позиций собственного бизнеса. Первые дипломы MBA выдала Дартмурдская школа бизнеса (США) в 1901 г., выпустившая профессиональных менеджеров.

Очные программы MBA (Full-time MBA) предусматривают двухгодичное обучение с отрывом от производства, а очно-заочные (Part-time MBA) – без отрыва от производства – в основном для действующих руководителей (Executive MBA) (продолжительность не менее 3-х лет). Последние программы называют *модульными* (modular): слушатели периодически в течение 10-14 дней интенсивно занимаются в бизнес-школе, затем реализуют полученные знания в своей профессиональной

деятельности и занимаются самообразованием, чередованием академических занятий и практического использования знаний. В результате формируется профессиональный менеджер, готовый занимать самые высокие должности.

В страны Европы программа MBA внедрилась в 60-е гг., при этом в каждой из стран создается свой стандарт (вариант) программы (Великобритания, Франция, Италия, Испания).

В 90-е годы бизнес-образование стало интернациональным. Европейские программы большинства школ бизнеса менее продолжительны (12-15 месяцев), более нацелены на практику. Программы бизнес-школ, имеющие высокий рейтинг, пользуются спросом во всех без исключения странах. В настоящее время во всем мире создано множество ассоциаций бизнес-образования. Имея общие базовые принципы подготовки профессиональных менеджеров, программы MBA характеризуются серьезным национальным различием. С целью согласования стандартов программ MBA организован специальный проект EQUAL, задачей которого является сближение содержания программ по бизнесу и менеджменту. В России полноправным участником этого проекта является российская ассоциация бизнес-образования (РАБО).

В марте 1999 г. Минобразования России издало приказ "Об организации профессиональной подготовки в области делового администрирования по программам MBA".

* Приказ Министерства общего и профессионального образования Российской Федерации от 5.03.1999 г. №574.

В целях создания современной системы бизнес-образования в России, организации профессиональной переподготовки высококвалифицированных менеджеров-практиков в условиях европейской интеграции учебно-методическим объединением по экономике и менеджменту по поручению министра образования разрабатываются государственные требования к содержанию образовательных программ профессиональной переподготовки в области делового администрирования (МВА), примерные учебно-тематические планы и учебные программы. Одновременно в управлении лицензирования, аккредитации и аттестации Минобразования России разрабатывается порядок лицензирования программ МВА, а в управлении послевузовского и дополнительного профессионального образования – форма диплома государственного образца.

1.2.6. Программированное задание "Характеристика профессионального образования"

Вопросы	Аргументированные ответы
1. Основные элементы и признаки классификации системы профессионального образования	
2. Краткая характеристика Вашей профессиональной образовательной программы	
3. Виды учебных заведений профессионального образования и их характеристика	
4. Система многоуровневого образования: уровни и квалификация	
5. Бакалавриат назначение, сроки обучения, квалификация	
6. Магистратура: назначение, сроки обучения, квалификация	
7. Специалист: назначение, сроки обучения, квалификация	
8. Профессиональная подготовка специалистов	
9. Послевузовское профессиональное образование	
10. Повышение квалификации: принципы, структура, программы	
11. Переподготовка кадров: принципы, структура, программы	
12. Краткая характеристика программы МВА	

Резюме

1. Система профессионального образования России является важным звеном подготовки специалистов народного хозяйства различного уровня квалификации. В ней выделяют виды образования, образовательные программы, уровни образования и формы обучения.

2. Основой высшего профессионального образования является многоуровневая система образования, регламентируемая государственными образовательными стандартами Минобразования России.

3. Основными видами образовательных учреждений профессионального образования в России являются университеты, академии, институты, колледжи, техникумы, училища (лицей).

4. Профессиональное образование предусматривает подготовку специалистов, послевузовское, дополнительное образование, повышение квалификации, переподготовку кадров.

1.3. Концепции развития образования

На рубеже XX-XXI веков на многих конференциях и совещаниях обсуждались достижения, концепции и перспективы развития профессиональной системы образования России. Министр образования РФ В. М. Филипов [89, 4-11] наиболее емко и концентрированно подвел итоги. Мы приводим тезисы его доклада.

1.3.1. Ведущие тенденции нового столетия

"Представляя собой своего рода социальную "машину времени", где старшие поколения готовят молодежь к будущей жизни и труду, образование с особой чуткостью относится к превратностям истории, к ее изломам и стремлениям. Вот почему анализ перспектив его развития в России и в мире целесообразно предварить некоторыми общими суждениями о тех тенденциях, которые определяют облик нового века. Тем более, что вступление человечества в XXI век видится не просто как примечательная календарная дата. Осмысливая происходящее в нашей стране и в мире, трудно удержаться от вывода, что мы стоим на пороге новой эпохи. Эпохи, в которой нас ожидают как *новые реальности и новые шансы, так и новые проблемы и новые вызовы.*

Во-первых, это резкое повышение темпов общественных перемен, т. е. *ускорение исторического времени.* Можно с полным основанием утверждать, что из особого периода социально-экономического, культурного и технологического развития глубокие и фактически непрерывно идущие перемены уже превратились в способ существования современных быстроразвивающихся обществ.

Во-вторых, это *глобализация и универсализация* политической, культурной и хозяйственной жизни, становление все более единой, взаимосвязанной и одновременно все более многообразной человеческой цивилизации.

В-третьих, это резкое увеличение роли информационных технологий и телекоммуникаций, формирование *информационной доминанты* развития общества и производства.

Что касается проблем и "вызовов" наступающего столетия, то они, как представляется, будут связаны со все более жестокими ограничениями, которые накладывают на технологическую деятельность людей истощение основных видов невозобновляемых природных ресурсов и обострение экологической ситуации. Есть все основания считать, что *еще в первой половине XXI века человечество вплотную подойдет* к поставленным самой природой естественным *пределам роста* на базе до сего дня преобладающей индустриальной модели экономического развития и будет вынуждено совершить поворот к принципиально новому типу жизнеустройства.

Итак, будущее столетие видится в координатах стремительных перемен, резкого ускорения исторического времени, в координатах глобализации, универсализации и доминирования новых информационных технологий. В то же самое время это будет столетие все более жестких ресурсных, экологических и демографических ограничений. Но чем более жесткие требования будет выдвигать перед человечеством природа, тем большее значение будут приобретать человеческие способности, дарования и качества. В этом смысле можно сказать, что в отличие от XX века, который принято было образно называть веком электричества, а затем и атома, *XXI век призван стать веком человеческих качеств (интеллектуального потенциала).*

В свою очередь это означает, что новое столетие по определению будет веком образования, ибо только образование обеспечивает производство человека не как лишь биологического, а как социального существа, как мыслящей и ответственной личности, как носителя культуры и представителя конкретной профессии – если угодно, и как *zoo politikon*, и как *homo sapiens*, и как *homo faber*.

Перед Россией и ее системой образования стоит задача встроиться, вписаться в происходящие в мире изменения, выступая не в качестве пассивной стороны, лишь приспособляющейся к внешним обстоятельствам, *но играя в этих переменах самостоятельную, ответственную, новаторскую и творческую роль.* Именно такова одна из важнейших предпосылок сохранения преемственности в развитии России и как государства, и как исторической общности людей, и как самобытного культурного единства. Именно в этом и состоит обращенный к нам *исторический вызов* наступающей

эпохи, на который российское государство и общество обязаны дать исчерпывающий ответ уже в первые десятилетия XXI века.

Для того чтобы осмыслить роль образования в решении проблем наступающего столетия, бесполезно рассмотреть итоги его развития в уходящем веке, оценить опыт проведения образовательных реформ у нас и за рубежом.

Приближение нового столетия для России совпало с временем серьезных испытаний. Образно говоря, мы попали в полосу исторического прилива, подточившего многие традиционные устои нашего государственно-политического и социально-экономического бытия, обнажившего тысячелетние корни национальной жизни русского и других народов нашей страны. Более того, оказалось поставлено под вопрос и само существование складывавшейся веками российской государственности.

В этот объективно трудный и сложный период отечественная система образования сумела внести свой уникальный вклад в решение фундаментальных для нашего будущего задач. В лице мыслящей части научно-педагогической и студенческой общественности она не только сыграла неопределимую роль в выборе обществом демократического пути развития, но и самим фактом взвешенного политического поведения академического сообщества помогла стабилизировать социальную ситуацию в России, предупредить открытое общественное противостояние, предотвратить разрастание конфликтов.

Коротко говоря, *радикализм в борьбе за демократию* наше академическое сообщество соединило со здоровым *консерватизмом в охране устоев общества и государства*. Именно это явилось одним из тех упрямых социально-политических обстоятельств, которые оградили страну от многих потрясений, в том числе и обеспечили условия для конструктивного анализа перспектив России в XXI веке.

Но прежде чем говорить о ключевых направлениях усиления воздействия образования на развитие страны, стоит обратить внимание еще вот на что. Парадоксом реформ последнего десятилетия стало нарастание своего рода экономического фатализма. Решение многих насущных проблем теперь принято откладывать до экономического подъема.

Но где же в таком случае искать точки экономического роста? Увязка всех проблем с экономическим кризисом загоняет болезнь вглубь, создает патовую ситуацию. Давно пора поднять тему внеэкономических источников развития страны, понимая под ними, конечно, не насилие, а наши человеческие и природные ресурсы, спонтанное стремление человека к достижениям. Пора вспомнить, что гражданское общество с социально ориентированными рыночными отношениями тем и отличается от других косных форм человеческого общежития, что рассматривает экономику как одну из социально-технологических конструкций, подвластных воле общества и государства. В свете этого в образовательной сфере надо видеть мощный инструмент развития общества, личности, государства, экономики и культуры.

Первейшей задачей нашей системы образования в наступающем столетии является содействие становлению в России полноправного гражданского общества – общества равных возможностей, политических и экономических свобод. Именно образование призвано уравновесить нарастающее неравенство людей, именно оно может и должно противопоставить неравенству обстоятельств равенство стартовых возможностей вступающих в самостоятельную жизнь представителей подрастающего поколения. В ином случае нас ждет не просто обострение социальных противоречий – Россия уже далеко зашла по пути *фрагментации* общества, когда оно распадается на множество противоборствующих политических, национальных, территориальных, профессиональных, конфессиональных сообществ, групп и кланов. Эту реально действующую тенденцию необходимо уравновесить и повернуть вспять путем обеспечения *качественного образования для всех*, призванного выступать в роли консолидирующей общество социальной силы. Вот почему в первые десятилетия нового века нам необходимо самое пристальное внимание уделить укреплению *единого федерального образовательного пространства* как среды формирования гражданского общества.

Другая столь же кардинальная задача – *усиление воздействия образования на экономический рост*. За счет повышения профессиональной квалификации и деловой активности рабочих и специалистов нам необходимо не просто восполнить убыль трудоспособного населения, но и удвоить, утроить производительность труда. Если же вспомнить, что сегодня она составляет всего 59% от уровня 1989 г., то мы увидим, что эта задача вполне разрешима. Другое дело, что подготовку и переподготовку рабочих и специалистов надо сопрячь с "прорывными" направлениями развития производительных сил страны. А такие направления экономического роста у России сегодня имеются...

Еще одна неотложная политическая, социальная и экономическая задача – достижение перелома нынешней крайне неблагоприятной демографической ситуации. Как показывает опыт послевоенных

Германии, Франции, Чехословакии, сумевших преодолеть затяжной демографический спад, первостепенную роль в стимулировании рождаемости играют дошкольные образовательные учреждения. Еще в недавнем прошлом этот опыт нами учитывался. Однако, по состоянию на сегодняшний день, плата за содержание ребенка в детском саду, как правило, приближается к средней заработной плате в конкретном регионе. Очевидно, что это стимулирует не рождаемость, а вымирание. Без дальнейших отлагательств необходимо расширить сеть яслей и детских садов, обеспечить их общедоступность, поднять уровень дошкольного воспитания, сделать дошкольные учреждения более привлекательными в глазах молодых родителей.

В интересах увеличения вклада образования в регулирование демографических и социальных процессов нам необходимо разумно воспользоваться временным сокращением численности учащихся общеобразовательных школ, пик которого придется на конец первого десятилетия нового века. Естественная демографическая пауза создает благоприятные условия для перехода к 12-летнему сроку обучения в общеобразовательной школе. Кроме всего прочего этот шаг позволит поднять качество трудовых ресурсов и культурно-образовательный уровень населения, поможет сохранить педагогический персонал и материальную базу учебных заведений и обеспечит приближение основных параметров нашей общеобразовательной школы к лучшим мировым показателям.

Исключительно важной задачей первых двух десятилетий XXI века является возобновление динамичного развития отечественной фундаментальной и прикладной науки и более эффективное, чем когда бы то ни было прежде, использование результатов исследований для технологической модернизации производства и социокультурной сферы. Следуя лучшему мировому и отечественному опыту, для этого необходимо завершить перевод научно-исследовательских работ на базу высшей школы. Тем более что в ходе реализации федеральной программы интеграции высшего образования и фундаментальной науки уже созданы солидные заделы для развертывания сети федеральных исследовательских университетов, которые призваны стимулировать научно-технологический прогресс не только в центре страны, но и в регионах, то есть именно там, где имеются наиболее значительные резервы экономического роста.

Нет необходимости доказывать, что для решения этих и других критических задач развития России надо не просто привести в действие весь потенциал отечественной общеобразовательной и профессиональной школы – *в первые десятилетия XXI века предстоит осуществить кардинальные нововведения в содержании, структуре и организации системы образования*. Отдавая себе в этом полный отчет, наиболее авторитетные и заинтересованные представители нашей научно-педагогической общественности энергично включились в разработку путей дальнейшего реформирования образовательной сферы.

К настоящему времени в основном завершена подготовка Концепции структуры и содержания общего среднего образования (в 12-летней школе), получившей одобрение Всероссийского совещания работников образования, состоявшегося в январе 2000 г. Как бы не навязло само слово "концепция", речь идет об очень конкретном документе, который станет основой проектирования содержания образования по основным предметным областям и определит организационные формы развития школы в процессе перехода к 12-летнему сроку обучения.

Другой крупный концептуальный документ – Национальная доктрина образования – также уже представлен на общественное обсуждение. На основе отечественного и мирового опыта в Доктрине сформулированы принципиальные требования к стратегии и политике в образовательной сфере на годы и десятилетия вперед.

И хотя оба эти документа, без сомнения, предстоит еще не раз корректировать, содержащиеся в них принципиальные установки, безусловно, проливают свет на главные направления развития образования в первой четверти XXI века. Обобщенно говоря, *образование будущего* должны отличать следующие черты:

- ◆ общедоступность, обеспечение предпосылок и гарантий качественного *образования для всех*;
- ◆ многообразие, создание условий качественного *образования для каждого*;
- ◆ непрерывность, творческий и новаторский характер, дальнейшее развитие системы оперативно обновляемого *образования в течение всей жизни*;
- ◆ *фундаментальность и глубина* общеобязательных основ начального, основного, общего среднего и профессионального образования;
- ◆ *практическая направленность* образования, полноценная подготовка подрастающих поколений к жизни и труду;

- ♦ *адекватность образования, его соответствие потребностям и задачам развития экономики, культуры, науки и технологий* как в общероссийском контексте, так и в региональном и локальном измерениях;
- ♦ *международный характер образования*, более органичное сочетание в его содержании и организации лучших отечественных традиций с подходами и принципами, утвердившимися в мировой практике.

Чтобы реализовать эти идеи, необходимо в первую очередь существенно усилить подготовку педагогического персонала, значительно повысить оплату его труда, обеспечить высокий социальный статус учителя, преподавателя, воспитателя молодежи.

Предстоит также провести поэтапную реформу структуры образования, укрепить его дошкольное звено, увеличить сроки обучения в общеобразовательной школе, сформировать региональные комплексы профессиональных и общеобразовательных учебных заведений во главе с университетами, воссоздав с учетом перспективных требований школьно-университетские округа.

К решению задач развития образования необходимо более эффективно, чем сегодня, подключить общественную и частную инициативу. Столь же важно создать условия для повышения здоровой предпринимательской активности учебных заведений всех форм собственности, расширить рынок предоставляемых ими платных образовательных, информационных, научно-технических и других услуг. Ведь образование должно быть не только расходной, но и доходной статьёй нашего консолидированного бюджета, объединяющего не только денежные средства, но и интеллектуальные, культурные ценности.

Разумеется, в ходе всей этой работы нам не обойтись без расширения и модернизации материальной базы и социальной инфраструктуры системы образования. Очевидно, в первую очередь необходимо форсировать информатизацию всех ступеней школы.

И, конечно, предстоит существенно укрепить устои общекультурного и гражданского развития и воспитания, т.е. *усилить социально-гуманистическую и морально-ценностную составляющую образования* на всех его уровнях и во всех его звеньях.

Понятно, что в рамках одной статьи оказалось возможным затронуть лишь малую часть тех задач развития образования, разрешения которых потребуют объективные условия первых десятилетий XXI века. Жизнь, безусловно, куда богаче любых прогнозов и житейских предположений. Но можно не сомневаться хотя бы в одном: значение образования в будущем будет не снижаться, а возрастать. И мы обязаны как следует подготовиться именно к такому развитию событий" [89, 11].

1.3.2. Программы развития образования

На рубеже веков силами творческих коллективов Министерства образования РФ, Российской академии образования, Российской академии наук и учеными крупных университетов подготовлен ряд комплексных целевых программ развития системы образования на длительную перспективу. Приведем наиболее известные программы и дадим их краткий анализ.

1. Федеральная программа развития образования.
2. "Реформирование образования". Раздел Проекта "Основные направления экономической политики Правительства Российской Федерации на долгосрочную перспективу".
3. Национальная доктрина образования Российской Федерации.
4. Концепция структуры и содержания общего среднего образования (в 12-летней школе). Федеральная программа развития образования принята Государственной думой

РФ 15 марта 2000 г. как Федеральный Закон, регламентирующий государственную политику в области образования, и в качестве основы выделения средств из федерального бюджета на 2001-2005 гг. Программа разработана по решению Правительства РФ от 14 октября 1992 г. № 787 "Об организации конкурса на разработку федеральной программы развития образования".

На конкурсной основе было отобрано несколько проектов Программы, которые доработаны в период 1994-1999 гг. Министерством образования РФ. Новая редакция Программы одобрена правительством РФ на заседании 24 июня 1999 г. и введена в действие Указом и.о. Президента РФ В. В. Путиным с 10 апреля 2000 г. № 51-ФЗ. Государственным заказчиком Программы является Министерство образования РФ. Федеральная программа развития образования имеет следующую структуру:

Введение.

Раздел I. Состояние и основные проблемы развития системы образования.

1.1. Краткая характеристика уровней системы образования.

1.2. Проблемы образования.

Раздел II. Цели, задачи и сроки реализации Программы.

Раздел III. Направления реализации Программы и ожидаемые результаты.

3.1. Общие направления развития системы образования.

3.2. Обеспечение реализации и развития образовательных программ (основных, дополнительных и специальных).

3.3. Государственные и социальные гарантии обучающимся.

3.4. Научное сопровождение Программы.

Раздел IV. Ресурсное обеспечение системы образования.

4.1. Обеспечение системы образования кадрами.

4.2. Материально-техническое обеспечение образовательных учреждений.

Раздел V. Финансовое обеспечение Программы (Приведена примерная структура расходов на реализацию Программы по годам и направлениям финансирования).

Раздел VI. Система мероприятий по реализации Программы (включены комплексные мероприятия по реализации разделов III, IV и V Программы с указанием сроков реализации и ответственных исполнителей).

Выделим положения Федеральной программы развития образования, которые, безусловно, носят позитивный характер:

- ♦ дан критический анализ состояния и проблем системы образования в России за период с 1990 по 1998 гг.;
- ♦ определены цели, задачи и сроки реализации Программы. "Главной целью Программы является развитие системы образования в интересах формирования гармонично развитой, социально активной творческой личности";
- ♦ определены сроки реализации Программы (2000-2005 гг.) и предусмотрено осуществление комплексных мер по сохранению и поддержанию системы образования, удовлетворяющей интересам личности, общества и государства;
- ♦ установлены конкретные направления и мероприятия развития системы образования по видам образовательных программ (общеобразовательных, профессиональных и дополнительных);
- ♦ определены ожидаемые результаты реализации Программы по видам образовательных программ с помощью качественных показателей;
- ♦ сформулированы задачи по обеспечению системы образования ресурсами (преподавательские кадры, материально-техническое обеспечение и социальная поддержка работников образования);
- ♦ разработано финансовое обеспечение Программы с примерной структурой расходов на реализацию Программы по годам и направлениям финансирования (табл. 1.3.1).

Таблица 1.3.1

Примерная структура расходов на реализацию Программы по годам и направлениям финансирования (в млн. рублей) [8,48]

	Направления финансирования	Всего, в том числе:	Капитальные вложения	НИОКР	Прочие виды расходов*	Итого по указанным источникам финансирования
2000 г.	Фед. бюдж.	1676,7	167,7	9,0	1500,0	1799,7
	Вне-бюдж. ист.	123,0	24,0	5	94,0	
2001 г.	Фед. бюдж.	2000,0	233,1	18,0	1748,9	2202,5
	Вне-бюдж. ист.	202,5	Г,5	10,0	16;	
2002 г.	Фед. бюдж.	2200,0	324,0	50,0	1826,0	2451,0
	Вне-бюдж. ист.	251,0	35,0	18,0	198,0	
2003 г.	Фед. бюдж.	2500,0	450,4	80,0	1969,6	2794,5
	Вне-бюдж. ист.	294,5	42,5	21,0	231,0	
2004 г.	Фед. бюдж.	3000,0	626,1	100,0	2273,9	3348,0
	Вне-бюдж. ист.	348,0	60,0	24,0	264,0	
2005 г.	Фед. бюдж.	3500,0	864,0	150,0	2486,0	3891,5
	Вне-бюдж. ист.	391,5	67,5	27,0	297,0	
Итого	Фед. бюдж.	14876,7	2665,3	407,0	11804,4	16487,2
	Вне-бюдж. ист.	1610,5	256,5	105,0	1248,5	

Общие расходы на образование по всем источникам финансирования составляют на 2000-2005 гг. 16 487,2 млн. руб., в том числе на капитальные вложения – 2 921,8 млн. руб. и НИОКР 512 млн. руб. Из таблицы видно, что общий объем финансирования в 2005 г. к уровню 2000 г. увеличивается с 1 799,0 до 3 891,5 млн. руб., или в 2,16 раза, что позволяет от кризисного состояния образования перейти к эволюционному развитию.

В качестве недостатков Федеральной программы развития образования мы отмечаем следующие:

- в постановке задач развития и ожидаемых результатов доминируют качественные показатели, а именно: "обеспечение", "создание", "повышение", "совершенствование", "сокращение", без количественных критериев достижения поставленных целей в 2005 г.;
- отсутствуют плановые показатели развития системы образования в 2005 г. с разбивкой по годам и по уровням образования, в частности, количество образовательных учреждений, численность обучающихся и преподавателей, выпуск учащихся и студентов;
- не приведен комплексный критерий развития образования, по которому можно судить о динамике развития и проводить международные сравнения с другими зарубежными странами, хотя перечень основных показателей образования приводится в "Докладе о развитии человека" ООН;
- система мероприятий по реализации Программы недостаточно конкретная, содержит растянутые сроки реализации и широкий круг ответственных исполнителей.

Покажем это на примере весьма значимого мероприятия:

"5.10. Изучить возможность и провести в порядке эксперимента внедрение государственного (социального) образовательного кредита в систему образования. Сроки реализации: 2000-2003 гг. Ответственные исполнители – органы государственной власти, включая государственные органы управления образованием; органы местного самоуправления, включая местные (муниципальные) органы управления образованием, профессиональные союзы".

Следовало бы указать конкретный уровень образования, прежде всего высшее профессиональное, где плотность по стоимости и срокам обучения максимальная. В исполнителях обязательно указать Сбербанк РФ, который, являясь, по сути, государственным банком, имеет территориальную сеть отделений и мог бы обеспечить реализацию образовательного кредита. В то же время участие профсоюзов в этом мероприятии является надуманным, так как они не обладают средствами на реализацию подобных задач.

В целом, реализация Федеральной программы образования имеет важное значение для общества, так как образование – одна из немногих отраслей экономики, имеющая позитивные темпы роста и способная стать "локомотивом" вывода России из социального и экономического кризиса вместе с передовыми отраслями материального производства (автомобилестроением, машиностроением, космической промышленностью, энергетикой и другим).

Программа "Реформирование образования" является составной частью Программы "Основные направления социальной и экономической политики Правительства Российской Федерации на долгосрочную перспективу (проект)". Разработка Программы осуществлялась центром стратегических разработок Германа Грефа с активным участием Высшей школы экономики и Министерства образования РФ. Программа рассчитана на период 2000-2010 гг.

В Программе раздел 1 называется "Реформирование образования", он включает 11 подразделов (параграфов):

- 1.1. Ожидаемый вклад образования в модернизацию России.
- 1.2. Анализ ситуации.
- 1.3. Направление модернизации образования.
- 1.4. Ресурсы модернизации.
- 1.5. Новые институты системы образования.
- 1.6. Направления модернизации образования в 2000-2010 гг.
- 1.7. Система качества и единый экзамен.
- 1.8. Начальное и среднее профессиональное образование.
- 1.9. Высшее профессиональное образование.
- 1.10. Дополнительное и послевузовское профессиональное образование.
- 1.11. Развитие педагогических кадров.

Рассмотрим некоторые аспекты программы "Реформирование образования" более подробно.

В целях социальной политики определено "обеспечение всеобщей доступности и общественно приемлемого качества базовых социальных услуг, к числу которых относятся, прежде всего, медицинское обслуживание и *общее образование*".

В разделе 1.1 отмечено, что возрастает роль образования в модернизации экономики как формы "освоения людьми новых социальных навыков и ролей". Россия должна выбрать образование в качестве одной из "национальных точек роста". Действительно, инвестиции в повышение качества человеческого капитала являются условием развития всех отраслей экономики.

В разделе 1.2 отмечено, что бюджетное финансирование образования в реальном выражении опустилось ниже 40% от уровня 1991 г., что привело к накоплению хронической задолженности по оплате коммунальных расходов и заработной платы в сумме 45 млрд. руб. к началу 2000 г. Сокращение финансирования и непоследовательное проведение реформ в образовании привели к следующим последствиям:

- ◆ произошел рост социального и территориального неравенства в сфере профессионального образования;
- ◆ структура подготовки специалистов не совпадает с потребностями рынка труда: налицо бурный рост подготовки специалистов экономико-гуманитарного профиля наряду с нехваткой специалистов среднего звена и квалифицированных рабочих;
- ◆ усилился разрыв между высоким уровнем требований профессионального образования в области естественных наук и качеством начального и среднего профессионального образования.

В разделе 1.3 сделан акцент на повышение качества образования на основе его открытости и информатизации, равенства доступа различных слоев населения к образованию, создания "эффективных механизмов трансляции социального заказа" за счет персональных и целевых бюджетных субсидий, расширения участия общества в управлении образованием через попечительские советы. Для модернизации образования, по мнению авторов Программы, необходимо обеспечить 3 базовых условия:

- ◆ повышение заработной платы преподавателей до уровня, привлекающего в образование кадры, т.е. выше среднего по отраслям экономики России;
- ◆ финансирование информатизации образования и внедрение современных технологий обучения, включая Интернет;
- ◆ формирование новых институтов образования, обеспечивающих мобилизацию средств населения и предприятий, повышение качества образовательных услуг.

В разделе 1.4 приведены качественные и количественные ресурсы модернизации образования: традиции и высокий образовательный уровень населения; расширение бюджетного финансирования; мобилизация части средств населения (оценка средств в размере до 1,5% ВВП); привлечение средств предприятий и организаций (около 10 млрд. руб. в год).

В разделе 1.5 предложены "новые институты системы образования" в форме персонификации бюджетного финансирования на одного учащегося и студента, реализации академической и экономической автономии учебных заведений под контролем общества, стимулирования притока частных средств с помощью налоговых льгот.

Модернизация общего образования (раздел 1.5) осуществляется путем реализации модели гибкого открытого образования в школе, создания интеграционных структур типа "детский сад – школа", "школа – ПТУ", "школа – ссуз", перехода к нормативному и бюджетному финансированию пропорционально количеству учащихся, перехода общеобразовательных учебных заведений на хозрасчет в статусе юридического лица.

В качестве средства повышения качества и унификации общего и среднего образования предлагается переход на государственные стандарты образования и общегосударственную систему аттестации выпускников на основе "единого экзамена". По результатам экзамена ученик получает право на дифференцированную финансовую поддержку дальнейшего профессионального образования (раздел 1.7 Программы).

Заслуживают внимания идеи по развитию высшего профессионального образования (ВПО), где заложен основной потенциал инновационного развития страны (раздел 1.9 Программы):

- изменение структуры ВПО за счет рыночного спроса со стороны семей с учетом государственных именных финансовых обязательств (ГИФО) и государственного заказа на подготовку специалистов инновационного профиля;
- увеличение финансового обеспечения вузов из бюджета (средства выросли за 5 лет в 2-3 раза) и

частных инвестиций населения за платное обучение;

- изменение финансирования обучения студентов на основе результатов "единого экзамена" за счет ГИФО и государственных стипендий (социальных и академических);
- создание крупных университетских комплексов как нового типа учебных заведений, соединяющего различные уровни образования и виды образовательных учреждений (гимназии, ПТУ, колледжи, ссузы, вузы, ИПК), а также НИИ и КБ, базовые предприятия и организации, объекты социальной сферы.

В разделе 1.10 даны предложения по развитию дополнительного и послевузовского профессионального образования. Прогнозируется рост мощности образовательных учреждений в 3-4 раза, необходимой для обеспечения переподготовки и повышения квалификации 20 млн. человек и сокращения импорта образовательных услуг со стороны высокоразвитых стран.

С целью развития педагогических кадров (раздел 1.11) предложено формирование эффективного рынка преподавателей, обновление корпуса менеджеров в сфере образования, повышение общего уровня оплаты труда преподавателей, улучшение комплексного обеспечения за счет "накопительных счетов" и введения вариативной системы повышения квалификации по модели именного образовательного чека один раз в 5 лет.

По содержанию программы "Реформирование образования" сделаем выводы:

1. Программа содержит ряд новаторских, рыночных предложений по реформированию системы образования на основе изменения бюджетного финансирования и обеспечения персональных гарантий граждан на получение профессионального образования.

2. Программе присущи общие недостатки, изложенные выше и характеризующие Федеральную программу образования. Прежде всего, отсутствуют показатели и критерии оценки, доказательно подтверждающие улучшение уровня и качества образования населения России.

Национальная доктрина образования в Российской Федерации [57,3-11]

Национальная доктрина образования (далее – Доктрина) была рассмотрена и одобрена на Всероссийском совещании работников образования Российской Федерации в Москве 15 января 2000 г.

В Доктрине выделяются следующие разделы:

- ◆ введение;
- ◆ основные цели и задачи образования;
- ◆ основные задачи государства в сфере образования;
- ◆ педагогические кадры;
- ◆ ожидаемые результаты реализации доктрины:
 - *качество образования;*
 - *доступность образования;*
 - *финансирование системы образования;*
 - *оплата труда педагогических работников;*
 - *пенсионное обеспечение;*
 - *социальное обеспечение воспитанников, студентов, аспирантов.*

Национальная доктрина образования Российской Федерации – основополагающий государственный документ, устанавливающий приоритет образования в государственной политике, стратегию и основные направления его развития.

Доктрина определяет цели воспитания и обучения, пути их достижения посредством государственной политики в области образования, ожидаемые результаты развития системы образования на период до 2025 г.

Стратегические цели образования тесно увязаны с проблемами развития российского общества, включая:

- преодоление социально-экономического и духовного кризиса, обеспечение высокого качества жизни народа и национальной безопасности;
- утверждение статуса России в мировом сообществе как великой державы в сфере образования, культуры, науки, высоких технологий и экономики;
- создание основы для устойчивого социально-экономического и духовного развития России.

Доктрина отражает интересы граждан многонационального российского государства и призвана создать в стране условия для всеобщего образования населения, обеспечить реальное равенство прав граждан и возможность каждому повышать образовательный уровень в течение всей жизни.

Доктрина признает образование приоритетной сферой накопления знаний и формирования умений, создания максимально благоприятных условий для выявления и развития творческих способностей каждого гражданина России, воспитания в нем трудолюбия и высоких нравственных принципов, а также сферой трудовой занятости населения, прибыльных долгосрочных инвестиций и наиболее эффективного вложения капитала.

Доктрина отражает новые условия функционирования образования, ответственность социальных партнеров в вопросах качества общего и профессионального образования, воспитания подрастающего поколения.

Доктрина определяет основные направления совершенствования законодательства в области образования и является основой для разработки программ развития образования.

Принятие нормативных правовых актов, противоречащих доктрине, в том числе снижающих уровень гарантий прав граждан в области образования и уровень его финансирования, не допускается.

Доктрина отражает решимость и волю государства принять на себя ответственность за настоящее и будущее отечественного образования, являющегося основой социально-экономического и духовного развития России.

Основные цели и задачи образования

Система образования призвана обеспечить:

- историческую преемственность поколений, сохранение, распространение и развитие национальной культуры, воспитание бережного отношения к историческому и культурному наследию народов России;
- воспитание патриотов России, граждан правового, демократического, социального государства, уважающих права и свободу личности, обладающих высокой нравственностью и проявляющих национальную и религиозную терпимость, уважительное отношение к языкам, традициям и культуре других народов;
- непрерывность образования в течение всей жизни человека;
- многообразие типов и видов образовательных учреждений, вариативность образовательных программ, обеспечивающих индивидуализацию образования, личностно ориентированное обучение и воспитание;
- подготовку высокообразованных людей и высококвалифицированных специалистов, способных к профессиональному росту и профессиональной мобильности в условиях информатизации общества и развития новых наукоемких технологий.

Основные задачи государства в сфере образования

Образование является сферой ответственности и интересов всего государства и его институтов. Государство в сфере образования обязано обеспечить:

- ◆ реализацию конституционного права и равные возможности на получение бесплатного образования высокого качества;
- ◆ сохранение и развитие единого образовательного пространства России;
- ◆ участие органов государственной власти в деятельности муниципальных образовательных учреждений;
- ◆ формирование в общественном сознании отношения к образованию как высшей ценности гражданина, общества и государства, светский характер образования;
- ◆ условия для полноценного и ответственного обучения и воспитания детей в семье, образовательных учреждениях всех форм, типов и видов;
- ◆ всестороннюю заботу о сохранности жизни, здоровья, физическом воспитании и развитии детей, учащихся и студентов;
- ◆ гармонизацию национальных и этнокультурных отношений;
- ◆ сохранение и поддержку этнической и национально-культурной самобытности народов России, гуманистических традиций их культур;
- ◆ сохранение и развитие значимости русского языка как одного из объединяющих факторов многонационального российского государства;
- ◆ государственную поддержку образовательных учреждений всех форм собственности, обеспечивающих реализацию государственной политики в области образования;

- ◆ развитие высших учебных заведений как центров образования, культуры, науки и новых технологий;
- ◆ интеграцию образования, науки и производства, включая интеграцию научных исследований с образовательным процессом, научных организаций – с образовательными учреждениями, науки и образования – с производством;
- ◆ интеграцию российской системы образования и мировой образовательной системы с учетом отечественного опыта и традиций.

Педагогические кадры

Признавая ведущую роль педагога в достижении целей образования, государство должно обеспечить:

- ◆ дошкольные и общеобразовательные учреждения учителями и воспитателями, как правило, с высшим образованием;
- ◆ условия для творческого роста, повышения квалификации и своевременной переподготовки педагогов всех уровней образования, порядок проведения которых определяется учредителями и уставом образовательного учреждения;
- ◆ ответственность педагогических и научных работников за качество обучения и воспитания детей и молодежи;
- ◆ условия для подготовки и закрепления в высших учебных заведениях докторов и кандидатов наук с целью расширения фундаментальных и прикладных научных исследований и повышения научного уровня обучения студентов и аспирантов;
- ◆ условия для неуклонного повышения престижа и социального статуса преподавателей и работников сферы образования.

Ожидаемые результаты реализации Доктрины

Качество образования:

- создание демократической системы образования, гарантирующей необходимые условия для полноценного качественного образования на всех уровнях;
- индивидуализация образовательного процесса за счет многообразия видов и форм образовательных учреждений и образовательных программ, учитывающих интересы и способности личности;
- конкурентоспособный уровень образования как по содержанию образовательных программ, так и по качеству образовательных услуг.

Доступность образования:

- возможность получения всеми гражданами Российской Федерации образования независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, возраста, состояния здоровья, социального, имущественного и должностного положения;
- общедоступное бесплатное дошкольное образование;
- общедоступное и бесплатное среднее (полное) общее образование со сроками обучения и в объемах, принятых в экономически развитых странах;
- общедоступное бесплатное начальное и среднее профессиональное образование;
- бесплатное высшее профессиональное образование на конкурсной основе – для каждого второго выпускника образовательных учреждений, имеющего среднее (полное) общее образование, в том числе полученное в учреждениях начального и среднего профессионального образования;
- бесплатное послевузовское образование на конкурсной основе в аспирантуре, докторантуре.

Финансирование системы образования:

Для реализации целей и задач, определяемых Доктриной, обеспечивается достижение следующего уровня финансирования системы образования:

На первом этапе (до 2003 г.) – не ниже 6% от валового внутреннего продукта (ВВП), в том числе на финансирование образовательных учреждений федерального подчинения не ниже 1% от ВВП.

На втором этапе (до 2010 г.) – не ниже 8% от ВВП, в том числе на финансирование образовательных учреждений федерального подчинения не ниже 1,2% от ВВП.

На третьем этапе (до 2025 г.) – не ниже 10% от ВВП, в том числе на финансирование образовательных учреждений федерального подчинения не ниже 1,5% от ВВП.

Оплата труда педагогических работников:

На первом этапе (до 2003 г.) – повышение размеров средних ставок заработной платы и должностных окладов в соответствии с действующими законами об образовании.

На последующих этапах – законодательное увеличение размера заработной платы педагогических работников до уровня соответствующих показателей экономически развитых стран.

Пенсионное обеспечение:

- предоставление всем педагогическим работникам, имеющим педагогический стаж свыше 25 лет, права на получение государственной пенсии за выслугу лет, в том числе при продолжении ими педагогической деятельности;
- создание отраслевой, профессиональной пенсионной системы для работников образования;
- поэтапное введение для профессорско-преподавательского состава и научных работников вузов пенсии по возрасту в размере не ниже 75% среднего размера оплаты труда по основному месту работы.

Социальное обеспечение обучающихся, воспитанников, студентов и аспирантов:

- защита жизни, сохранность здоровья, физическое воспитание дошкольников, учащихся, студентов и аспирантов;
- дифференцированное по уровням образования, поэтапное стипендиальное обеспечение, предусматривающее установление стипендий учащимся начального профессионального и студентам среднего и высшего профессионального образования в среднем в размере не менее 40% и аспирантам – не менее 70% от величины прожиточного минимума в Российской Федерации, оказание других форм социальной поддержки обучающимся;
- создание системы социальной защиты, способствующей трудоустройству и занятости студентов, аспирантов, выпускников образовательных учреждений.

Реализация мероприятий, предусмотренных Национальной доктриной образования, осуществляется в объемах, утверждаемых в соответствующих бюджетах (федеральном, региональных, муниципальных) на очередной финансовый год, а также за счет иных источников, устанавливаемых законодательством.

Выводы по Доктрине

Образование определяет положение государства в современном мире и человека в обществе. Отечественное образование имеет глубокие исторические традиции, а также признанные достижения: в XX веке Россия стала страной всеобщей грамотности, а также первой вышла в космос, достигла передовых позиций во всех областях фундаментальной науки, существенно обогатила мировую культуру.

В последнее десятилетие многие завоевания отечественного образования оказались утраченными, поэтому Доктрина призвана способствовать изменению направленности государственной политики в области образования, укреплению в общественном сознании представления об образовании и науке как определяющих факторах развития современного российского общества.

Опережающее развитие образования на основе настоящей Доктрины призвано вывести Россию из кризиса, обеспечить будущее нации, достойную жизнь каждой семье, каждому гражданину России.

Вместе с тем можно отметить некоторые недостатки Доктрины. Ряд задач Доктрины будет сложно реализовать вне рыночных регуляторов и персонификации бюджетных средств. К таким задачам относятся обеспечение бесплатного высшего образования для каждого второго выпускника школы, ПТУ, бесплатного обучения в аспирантуре и докторантуре, законодательное увеличение размеров зарплаты педагогических работников до уровня показателей экономически развитых стран (реально в зарубежных вузах она составляет от 2500 до 5000 долларов США).

Другим недостатком является отсутствие взаимосвязанной системы плановых показателей образования на период 2000-2025 гг., а также отсутствие комплексного критерия уровня образования и его сравнения по методологии индекса развития человеческого потенциала ООН.

Несомненный эффект можно получить при объединении позитивных предложений Федеральной программы развития образования, Национальной доктрины образования и Программы "Реформирование образования" Правительства РФ для решения главной стратегической задачи – проведения реформирования системы образования в обществе.

1.3.3. Программированное задание "Концепции развития образования"

Изучите теоретический материал раздела 1.3 и подготовьте краткое реферативное изложение основных положений в табличной форме объемом не более 2-х страниц формата А4. Выберите те вопросы, которые наиболее соответствуют сфере Вашей профессиональной деятельности (дошкольное или школьное образование; полное, среднее или высшее образование; послевузовское профессиональное образование).

Вопросы	Краткая характеристика содержания
1. Ведущие тенденции образования нового столетия	
2. Главные черты образования в XXI веке	
3. Федеральная программа развития образования	
4. Программа "Реформирование образования" Правительства РФ	
Национальная доктрина образования РФ	

Резюме

1. Ведущими тенденциями в образовании нового столетия будут ускорение исторического времени, глобализация и информатизация, активное развитие информационных технологий и телекоммуникаций, усиление воздействия образования на экономический рост.

2. В первой половине XXI века предстоят кардинальные изменения в системе образования. Образование будущего должны отличать следующие черты: общедоступность, непрерывность, фундаментальность, практическая направленность, соответствие потребностям и задачам развития экономики, культуры, науки и технологий; международный характер и гуманистичность.

3. На рубеже веков разработаны Федеральная Программа развития образования, правительственная Программа реформирования образования России и Национальная доктрина образования РФ. Эти программы направлены на реализацию новых идей, путей и средств развития системы российского образования.

4. Федеральная Программа развития образования устанавливает конкретные направления и мероприятия развития образования, определяет ожидаемые результаты реализации Программы и соответствующее ресурсное обеспечение, а также содержит систему мероприятий для органов власти по реализации ее задач.

5. Правительственная программа реформирования образования на период до 2010 года содержит ряд новаторских рыночных предложений по реформированию системы образования на основе изменения бюджетного финансирования и обеспечения персональных гарантий граждан на получение профессионального образования.

6. Национальная доктрина образования РФ на период до 2025 г. определяет цели и задачи образования на основе целей и задач государства в сфере образования, а также ожидаемые результаты реализации Доктрины (качество, доступность, финансирование, оплата труда, пенсионное и социальное обеспечение).

1.4. Качество образования

1.4.1. Что такое качество образования?

Качество образования на современном этапе выступает главным конкурентным преимуществом учебных заведений наряду с ценой. *Качество обучения* представляет собой совокупность потребительских свойств образовательной услуги, обеспечивающих возможность удовлетворения комплекса потребностей по всестороннему развитию личности обучаемого.

Следует различать термины качество обучения и качество образования. *Качество обучения* – это непосредственный результат учебного процесса, зависящий от уровня квалификации профессорско-преподавательского состава, учебно-методического процесса, состояния материально-технической базы, интеллектуального потенциала студентов как объекта образовательного процесса учебного заведения. *Качество образования* дополнительно включает востребованность выпускников учебного заведения, их служебную карьеру, оценку с точки зрения работодателей, связи "вуз – производство", отсутствие/наличие рекламаций. В современной концепции образование рассматривается как

непрерывный, гибкий, целенаправленный, демократичный процесс получения знаний на протяжении всей жизни человека.

Содержание нормативных документов Минобразования России и анализ профессиональной литературы в области качества образования показывают многообразие научных подходов, различную глубину проработок критериальных показателей.

Число показателей, используемых для характеристики состояния и деятельности вуза, очень велико. Наиболее обобщенными показателями, характеризующими масштаб вуза, считаются число преподавателей, число студентов и аспирантов, стоимость основных фондов и объем образовательных услуг.

Общая совокупность показателей деятельности вуза многими авторами объединяется в несколько групп (потенциал вуза, показатели полезности труда, показатели качества труда, оперативность вуза, показатели эффективности деятельности).

Потенциал вуза показывает его возможности. Он характеризуется:

- ◆ квалификационным составом преподавательского и научного коллективов;
- ◆ наличием признанных научных школ;
- ◆ количеством наличных учебных и обеспечивающих площадей;
- ◆ наличием и прогрессивностью учебного и научно-исследовательского оборудования;
- ◆ наличием современной информационной и компьютерной базы;
- ◆ наличием собственных учебных и методических разработок;
- ◆ имеющейся территорией и возможностью ее развития;
- ◆ широтой учебных и научных связей внутри страны и в других государствах.

Показатели полезности труда коллектива вуза:

- ◆ доля выпускников, работающих в соответствии с полученной специальностью;
- ◆ количество выпускников, занявших ведущие должности в промышленности, экономике, государственном управлении;
- ◆ количество выпускников, выстраивающих научно-педагогическую карьеру;
- ◆ количество выпускников, получивших в последующем более высокое квалификационное признание в России и других государствах;
- ◆ количество учебных планов, учебников, учебных пособий, методических разработок, технологий обучения и т. п., используемых в других вузах;
- ◆ количество научных и технических разработок, внедренных в производство.

Показатели качества труда – это степень соответствия продукта требованиям, стандартам и ожиданиям. Для вуза такими показателями являются:

- ◆ уровень оценки знаний учащихся в процессе обучения;
- ◆ квалификационные оценки выпускников членами государственной аттестационной комиссии;
- ◆ соответствие профессиональных умений выпускников требованиям занимаемых рабочих мест;
- ◆ адекватность и широта спектра образовательных технологий, используемых в учебном процессе;
- ◆ соответствие показателей создаваемых образцов техники, технологии, способов организации труда, элементов обеспечения труда требованиям лучших стандартов;
- ◆ степень соответствия принятых условий учебы и труда санитарным и экологическим требованиям санитарии, обеспечение безопасности труда и учебы;
- ◆ обеспеченность современным учебным оборудованием;
- ◆ доступность использования компьютерной техники и ее современных возможностей;
- ◆ доступность и качество учебной и научной литературы;
- ◆ выбор адекватных образовательных технологий при подготовке учебного материала.

Для современного вуза огромную роль играет его гибкость, понимаемая как оперативность реагирования на изменяющиеся потребности общества. Особенностью крупного вуза является значительная инерционность, поэтому компенсировать ее можно только созданием специальных механизмов оперативного выявления "сигналов" образовательной и производственной среды, их анализа и реагирования на них изменениями в своей деятельности. Оценить *оперативность вуза* можно:

- ◆ наличием элементов гибкости и вариативности в учебных планах;
- ◆ свободой выбора лично ориентированной образовательной траектории;
- ◆ обновляемостью спектра специальностей;
- ◆ разнообразием форм и видов предоставления образовательных услуг;

- ◆ современностью используемого учебного оборудования;
- ◆ универсальностью используемого учебного и исследовательского оборудования;
- ◆ обновляемостью управленческих, преподавательских и научных кадров;
- ◆ использованием в процессе обучения и научных исследованиях последних достижений науки и техники;
- ◆ степенью свободы и оперативности принятия решений на уровнях управления (кафедра, факультет, отдел, лаборатория).

Показатели эффективности деятельности вуза отражаются соотношением достигаемых результатов и затрачиваемых ресурсов:

- ◆ количество выпускников на одного преподавателя;
- ◆ количество площадей на одного студента, слушателя;
- ◆ сумма общих расходов на подготовку одного выпускника (студента, аспиранта, докторанта, слушателя);
- ◆ количество отдельных видов материальных (единиц компьютерной, аудио- и видео- техники, учебной и учебно-методической литературы) и финансовых ресурсов, затрачиваемых на подготовку одного выпускника;
- ◆ производительность труда (выработка).

Выделим основные критерии, определяющие уровни качества образования (табл. 1.4.1).

Таблица 1.4.1

Характеристики качества обучения (заочная и дистанционная формы)

Уровни качества	Учебно-методический комплекс	Методы и технологии обучения	Квалификация преподавателя	Технические средства
"Низкий"	Минимальный Рабочая программа. Конспект лекций. Учебник из библиотеки	Традиционное заочное обучение: установочные лекции, практика, самостоятельная работа, очный контроль знаний (экзамен). Удельный вес методов активного обучения – до 10% от общего числа часов	Преподаватель без ученой степени и звания	Визуальные: доска, кодоскоп, экран
"Средний"	Полный (на бумажном носителе) Рабочая программа с технологической картой. Базовый учебник, рекомендованный МО РФ или УМО. Методические рекомендации с ориентацией на МАО. Программированные задания по дисциплине (ПЗ, ТМА)	Дистанционное обучение: презентация курса, консультации, проектирование, систематический контроль знаний II уровня (на базе тестов). Удельный вес МАО – до 50% от общего числа часов	Доцент, кандидат наук – мультипликатор авторского курса	Электронные: кодоскоп, компьютер, аудио- и видеотехника, электронная почта
"Высокий"	Полный (на электронном носителе) Электронный учебник. Авторская программа на CD-диске. Электронная библиотека. Геоинформационные технологии (ГИС) обучения	Мультимедийное дистанционное обучение: авторский курс лекций на лазерном диске, Интернет, компьютерное тестирование III уровня, системы виртуальной реальности, гипертекст, ГИС-технологии. Удельный вес МАО – до 80% от общего числа часов	Профессор, доктор наук – создатель авторского курса. Ассистент мультимедийного кабинета	АРМ студента: компьютер с выходом в Интернет, комплект CD-дисков, электронный сайт

1. *Квалификация профессорско-преподавательского состава (ППС).* Преподаватель является ключевым субъектом системы образования, обеспечивающим его качество. Требование обеспечить нужное качество профессорско-преподавательского и научного персонала предполагает усиление мотивации к работе, что в свою очередь обуславливает необходимость предоставления вузовским работникам соответствующего социального статуса и уровня оплаты труда, сопоставимых с аналогичными показателями в промышленности. В соответствии с общепринятой классификацией выделяют преподавателей без ученой степени и звания, доцентов и кандидатов наук, профессоров и докторов наук, академиков. Высокое педагогическое мастерство ППС обеспечивается знаниями дидактики высшей школы, педагогической психологии, организаторскими способностями, владением

современными технологиями трансляции научного содержания дисциплин студенческой аудитории.

2. *Учебно-методическое обеспечение, методы и технологии обучения.* Предусматривают традиционные или инновационные образовательные технологии, ручные или компьютерные, традиционные или проблемные методы обучения. Качество инфраструктуры вуза во многом станет производным от того, какое внимание учебное заведение уделяет развитию новых информационных и коммуникационных технологий, технологий дистанционного и виртуального обучения. Современные технологии открывают исключительные перспективы как с точки зрения обучения, так и с точки зрения диверсификации самих учебных заведений. Качество реализуется через *учебно-методический комплекс (УМК)*, характеризующий уровень методической обеспеченности базовых специальностей и дисциплин. Вузовский стандарт УМК обычно включает рабочую программу, базовый учебник, методические рекомендации по изучению дисциплин для преподавателей и для студентов, фолии (слайды), контрольные задания, формы и способы контроля знаний, глоссарий, рекомендации по курсовому и дипломному проектированию. Все это должно соответствовать требованиям *ГОС ВПО* по направлениям и специальностям подготовки. Предусмотрена система государственного контроля за качеством обучения через процедуры лицензирования, аттестации и аккредитации.

3. *Материально-техническая база.* Характеризуется совокупностью показателей, обеспечивающих условия для образования: объем площадей и их структура по форме собственности и направлениям использования, мебель и инженерное оборудование аудиторий и офисных помещений деканатов и кафедр, библиотечное, информационное и бытовое обслуживание студентов и преподавателей. Большое значение имеют *уровень информатизации и технические средства обучения (ТСО)*. Использование ТСО в учебном процессе позволяет интенсифицировать освоение материала, является сильной мотивацией повышения познавательной активности студентов. Использование технических средств при изучении дисциплины в отсутствие преподавателя (компьютер с выходом в Интернет, комплект CD-дисков, электронный сайт) развивает самостоятельность студентов, способствует их саморазвитию, позволяет выбирать индивидуальную траекторию при освоении курса.

4. *Интеллектуальный потенциал* (иногда употребляются термины "человеческий капитал" и "человеческий потенциал") приобретает все большее значение: по оценкам западных экспертов до 60% национального богатства составляет интеллектуальный потенциал общества. Применительно к образовательному учреждению это объем и направления НИР, количество крупных научных школ, внедрение результатов НИР в производство, объемы финансирования НИР по различным источникам. Интеллектуальный потенциал характеризуется также количеством подготовленных в вузе и изданных монографий, учебников и учебных пособий, количеством советов по защите диссертаций, численностью аспирантов и докторантов и др.

5. *Студенты* являются главным субъектом образовательного процесса, по состоянию которого можно судить о качестве обучения. Для характеристики этого показателя используют такие критерии оценки студентов, как качество довузовской подготовки и профотбор, показатели приема студентов по специальностям, полу и возрасту, численность студентов (общая, по специальностям и в расчете на одного преподавателя), уровень посещаемости занятий и текущая успеваемость, результаты аттестаций студентов (текущей и итоговой). В последние годы возрастают требования к уровню культуры, воспитанности и состоянию здоровья студентов, тенденции снижения которых тревожат общество.

6. *Выпускники* являются "артериальной системой" и оценкой связи учебного заведения с различными отраслями народного хозяйства. В педагогике и статистике используются показатели численности выпускников, возможности продолжения их обучения в магистратуре и на краткосрочных программах, процент трудоустройства выпускников, который в 90-х гг. резко упал до 40% и менее от общего числа окончивших вузы. Большое значение придается служебной карьере выпускников, реальной оценке профессиональных знаний и умений работодателями, т.к. шутка о том, что "забудь все, чему тебя учили в вузе", к сожалению, продолжает жить. Поддерживается обратная связь "вуз – предприятие" через ассоциации выпускников, спонсорскую помощь, стажировку студентов, заказы на научные исследования и многое другое.

Концептуальная схема шести групп критериев качества образования показана на рис. 1.4.1. Она позволяет на теоретической основе рассматривать способы оценки качества образования, которые предлагаются ниже.

Комплексный показатель качества обучения может быть разделен на ряд компонентов по *уровням качества*. Проще всего выделить 3 уровня качества обучения:

Первый уровень соответствует традиционному уровню качества высшего образования,

обеспечивается УМК, включающим конспект лекций, учебную программу, учебник. В обучении используются простейшие технические средства (доска, мел, плакаты), очень много времени уходит на трудоемкую фиксацию информации студентом.

Второй уровень обеспечивается полным УМК, включающим рабочую программу, комплект базовых учебных пособий, методические рекомендации по подготовке программированных заданий, групповых семинаров, аудио- и видеокассеты, тесты и контрольные задания. В процессе обучения используются современные технические средства: компьютер, кодоскоп, экран, дискеты, электронная почта, телефон.

Третий уровень обеспечивается использованием новейших мультимедийных компьютерных технологий. Содержание УМК в этом случае соответствует второму уровню, но методический комплекс представлен уже на электронных носителях. В процессе обучения применяются современные ТСО (компьютер, электронная почта, Интернет) и мультимедийная технология, позволяющая соединить "бумажную технологию" и активные методы обучения, компьютер и действия преподавателя.

Практическая иллюстрация качества обучения по трем уровням приведена в табличной форме (см. табл. 1.4.1). Эти уровни качества связаны с таким фактором, как *цена обучения*: от уровня к уровню цена заметно возрастает. В условиях рыночной экономики цена имеет немаловажное значение: она связана с уровнем жизни населения, региональным расположением образовательного учреждения и объемом услуг. В условиях рыночного спроса и предложения она также влияет на качество обучения. В соответствии с критериями качества обучения должна строиться и ценовая политика образовательного учреждения.

Социологические исследования критериев качества. Говоря о качестве обучения, следует отметить, что существует определенное противоречие между понятием качества в глазах потребителя и в представлении персонала образовательных учреждений. Если для образовательного учреждения главным является соблюдение государственных стандартов, совершенствование технологии обучения, то для потребителя, наряду с чисто функциональными признаками качества, наиболее важными часто являются качества психологического порядка. Так, престижный вуз обычно ассоциируется с высоким качеством обучения по всем образовательным профессиональным программам.



Рис. 1.4.1. Концептуальная схема критериев качества образования

Перечень наиболее значимых критериев качества обучения с точки зрения образовательных учреждений и с точки зрения потребителей можно выявить на основании маркетинговых исследований.

Такое исследование было проведено в 1999 г. сотрудниками Нижегородского института менеджмента и бизнеса. Опрошено 386 респондентов в Нижегородской области, представляющих три группы: первая -эксперты образования из числа преподавателей вузов, руководителей учебных заведений и специалистов органов образования; вторая – студенты государственных и негосударственных вузов; третья группа – абитуриенты из числа выпускников городских и сельских школ.

Вклад различных составляющих учебного процесса в подготовку специалиста в вузе неодинаков. Практически все респонденты подчеркнули следующие наиболее важные составляющие качественного обучения (табл. 1.4.2).

Таблица 1.4.2

Наиболее важные критерии качества обучения

Критерии качества	% от общего числа опрошенных
1. Компьютерное обеспечение учебного процесса	47
2. Обеспечение библиотечным фондом	96
3. Учебно-методическое обеспечение	95
4. Морально-психологическая атмосфера в вузе	95
5. Высокая квалификация преподавателей	91

Если перечисленные выше критерии предназначены для прорыва в обучающих технологиях, для повышения качества подготовки, то одновременно необходимо позаботиться о создании оптимальных условий для проведения учебного процесса на высоком организационно-методическом уровне.

Рейтинг самых существенных недостатков работы вузов, сказывающихся на качестве обучения, представлен в табл. 1.4.3.

Таблица 1.4.3

Наиболее существенные недостатки работы вузов

Недостатки	% от общего числа опрошенных
1. Низкое качество преподавания дисциплин	83
2. Ветхий библиотечный фонд	77
3. Недобросовестное отношение преподавателей к работе	74
4. Отсутствие отсрочки от призыва в армию для студентов неаккредитованных вузов	74
5. Слабо разработанный учебно-методический комплекс	68

Качество учебного процесса в глазах студента предстает совсем иными гранями по сравнению с мнениями экспертов.

Если рассматривать качество обучения в государственных и негосударственных вузах, то, согласно результатам проведенных маркетинговых исследований, следует отметить, что негосударственные вузы заметно обгоняют государственные в использовании современных методов и технологий обучения. Они опережают в размерах оплаты труда преподавателей, в оснащенности учебных аудиторий современным оборудованием и вычислительной техникой; в квалификации профессорско-преподавательского состава. Кроме того, как отмечают эксперты, небольшие по численности негосударственные вузы создают условия для доверительного общения преподавателей и студентов, создавая комфортную атмосферу в вузе, что является весьма значимым и по мнению студентов.

Таким образом, уже сегодня лучшие негосударственные вузы могут записать в свой актив высокий уровень квалификации профессорско-преподавательского состава, высокую организацию учебного процесса и его материально-техническую базу. В то же время в госвузах выше соответствие учебного процесса ГОС ВПО, шире спектр специальностей, имеются научные школы по профилю обучения, лучше поставлена научно-исследовательская работа студентов (НИРС), библиотечный фонд соответствует стандартам и нормам, установленным ГОС. Сравнительные оценки государственных и негосударственных вузов экспертами в области образования (по пятибалльной шкале) приведены в табл. 1.4.4.

Таблица 1.4.4

Сравнительные оценки государственных и негосударственных вузов

Показатели	Государственные вузы	Негосударственные вузы
Соответствие учебного процесса ГОС ВПО	4,6	4,3
Наличие научных школ по профилю обучения	4,1	2,7
Постановка научно-исследовательской работы студентов	3,9	2,4
Использование современных методов и технологий обучения	3,5	4,2
Размер зарплаты преподавательского состава	1,9	4,0
Оснащенность учебных аудиторий	2,8	3,9
Компьютерное обеспечение	3,3	4,0
Квалификация ППС	3,9	4,3
Возможность привлечения профессоров-"звезд"	3,7	4,7
Доверительные отношения между студентами и преподавателями	3,5	4,2
Состояние библиотечного фонда	3,8	3,7
Уровень организации учебного процесса	3,8	4,0

Анализируя результаты анкетирования, можно сделать вывод, что негосударственные учебные заведения имеют значимый и динамичный потенциал развития.

1.4.2. Количественные оценки качества образования. Методика государственной аккредитации вузов России

Государственное регулирование процесса реформирования образовательной системы осуществляется на основе процедур лицензирования, аттестации и государственной аккредитации образовательных заведений [92].

Лицензирование определяет право вуза осуществлять образовательную деятельность.

Аттестация оценивает качество подготовки специалистов в образовательном учреждении.

Аккредитация устанавливает статус вуза по типу и виду, а также дает право выдавать документы об образовании государственного образца.

На 1 января 2000 г. аккредитовано более 50% государственных и третья часть негосударственных высших учебных заведений.

Процесс аккредитации образовательных учреждений в Российской Федерации стал *механизмом управления образованием*.

Технология аккредитации основана на едином перечне аккредитационных показателей, которые определяют приоритеты государственной образовательной политики, сочетают качественные (экспертные) и количественные оценки, полученные на основе Центрального банка данных Научно-исследовательского центра государственной аккредитации.

Аккредитацию вуза проводит федеральный орган управления образованием, срок аккредитации устанавливается не более чем на 5 лет.

Процедура государственной аккредитации включает несколько этапов и продолжается до 4-х месяцев. Это обусловлено необходимостью:

- ◆ гарантировать со стороны государства защиту граждан от некачественного образования;
- ◆ определить соответствие деятельности учебного заведения образовательным целям;
- ◆ способствовать повышению качества подготовки выпускников, развитию образовательных организаций и системы образования в целом.

Необходимым условием при подготовке к государственной аккредитации является ежегодное представление вузом данных в ЦБДГА (Центральный банк данных государственной аккредитации). Регулярное обновление данных позволяет провести статистический анализ и формализовать критерии отнесения высшего учебного заведения к *определенному виду* (университет, академия, институт).

В соответствии с Законом "О высшем и послевузовском профессиональном образовании" (ст. 8 и 9) можно выделить показатели для дифференциации вузов (табл. 1.4.5).

Таблица 1.4.5

Показатели дифференциации вузов по видам

Показатели	Вузы		
	Институт	Академия	Университет
1. Реализация образовательных программ высшего профессионального образования	Обязательное требование	Обязательное требование	Обязательное требование по широкому спектру направлений подготовки (специальностей)
2. Реализация образовательных программ послевузовского профессионального образования	Желательно ("как правило")	Обязательное требование	Обязательное требование
3. Осуществление подготовки, переподготовки и (или) повышение квалификации	Работников для определенной области профессиональной деятельности	Работников высшей квалификации для определенной области научной и научно-педагогической деятельности	Работников высшей квалификации, научных и научно-педагогических работников
4. Научные исследования	Фундаментальные и (или) прикладные	Фундаментальные и прикладные преимущественно в одной из областей науки или культуры	Фундаментальные и прикладные по широкому спектру наук
5. Научно-методическая деятельность	Не прописана	В качестве ведущего научного и методического центра в области своей деятельности	В качестве ведущего научного и методического центра в широком спектре областей своей деятельности
6. Развитие наук и искусств посредством научных исследований и творческой деятельности	Использование результатов, полученных в образовательном процессе	Использование результатов, полученных в образовательном процессе	Использование результатов, полученных в образовательном процессе

Рассмотрим данные статистического анализа, представленного в ЦБДГА в 1996-1999 гг. (исследованы данные 610 вузов: 427 государственных и 183 негосударственных).

В табл. 1.4.6 приведены минимальные количественные показатели государственной аккредитации для различных видов вузов (университетов и академий); в табл. 1.4.7 – для классических, технических и профильных университетов; в табл. 1.4.8 – для государственных и негосударственных (аккредитованных) институтов.

Таблица 1.4.6

**Минимальные показатели для госаккредитации
а) для университетов и академий**

Показатель	Среднее значение	
	Университеты	Академии
1. Процент ППС с учеными степенями и званиями	60,6	60,8
2. Процент в ППС докторов наук, профессоров	10,8	11,5
3. Количество изданных монографий на 100 человек ППС с учеными степенями и званиями	1,98	1,85
4. Количество изданных учебников и учебных пособий (с грифами) на 100 человек ППС с учеными степенями и званиями	1,27	1,9
5. Отношение числа аспирантов к 100 студентам приведенного контингента	2,78	2,86
6. Объем фундаментальных и прикладных исследований на единицу ППС, тыс. руб.	4,82	3,04
7. Востребованность НИР (объем внешнего финансирования на единицу ППС), тыс. руб.	3,65	1,94
8. Объем финансирования на единицу ППС, тыс. руб.	7,01	3,75

Таблица 1.4.7

б) для классических, технических и профильных университетов

Показатель	Среднее значение		
	Классические университеты	Технические университеты	Профильные университеты
1. Процент ППС с учеными степенями и званиями	57,2	62,8	60,9

2. Процент в ППС докторов наук, профессоров	10,5	10,2	12
3. Количество изданных (в среднем за год) монографий на 100 человек ППС с учеными степенями и званиями	3,96	172	1,92
4. Количество изданных (в среднем за год) учебников и учебных пособий на 100 человек ППС с учеными степенями и званиями	1,02	1,8	1,19
5. Отношение числа аспирантов к 100 студентам приведенного контингента	3,58	3,16	2,51
6. Объем фундаментальных и прикладных исследований на единицу ППС, тыс. руб.	5,31	6,02	3,11
7. Востребованность НИР (объем внешнего финансирования на единицу ППС), тыс. руб.	2,75	6,33	2,49
8. Объем финансирования на единицу ППС, тыс. руб.	6,17	9,65	4,53

Таблица 1.4.8

в) для государственных и негосударственных институтов

Показатель	Государственные институты	Негосударственные институты
1. Процент ППС с учеными степенями и званиями	50,4	55,2
2. Процент в ППС докторов наук, профессоров	7,9	8,6
3. Количество изданных (в среднем за год) монографий на 100 человек ППС с учеными степенями и званиями	0,75	1,20
4. Количество изданных (в среднем за год) учебников и учебных пособий на 100 человек ППС с учеными степенями и званиями	0,08	0,12
5. Объем фундаментальных и прикладных исследований на единицу ППС, тыс. руб.	0,64	1,62
6. Востребованность НИР (объем внешнего финансирования на единицу ППС), тыс. руб.	0,50	1,25
7. Объем финансирования на единицу ППС, тыс. руб.	0,86	1,62

Результаты статистического анализа позволяют дать при аккредитации определения университета, академии, института как видов высшего учебного заведения. Эти определения используются для принятия решения коллегии МО РФ по изменению аккредитационного статуса образовательного учреждения.

Высокие показатели статистических данных негосударственных институтов (см. табл. 1.4.8) хотя и требуют более тщательного анализа, но в общем могут иметь достаточное обоснование. По-видимому, основной причиной здесь является лучшее финансовое положение негосударственных образовательных учреждений, что, безусловно, влияет на повышение всех остальных показателей по сравнению с государственными вузами: более высокая заработная плата и хорошо оснащенная материально-техническая база привлекает преподавателей-ученых, в том числе докторов наук. Более качественный состав ППС разрабатывает большее количество монографий, учебников, учебных пособий, обеспечивает результативные востребованные научные исследования.

В мировой практике различные системы оценки качества образования используют в основном экспертные (качественные) методы. Существует опасность, что жестко заданные критерии могут стать прокрустовым ложем для развития инновационных процессов в образовании. Однако мировой опыт показывает аналогичное решение проблемы в первые годы становления системы аккредитации: количественные показатели использовались только на первом этапе, например, в США, но сыграли свою положительную роль: помогли навести порядок в стихийном процессе появления новых образовательных учреждений [69].

Интегральная оценка соответствия требованиям, предъявляемым к аккредитационному статусу высшего учебного заведения, подробно описана в работе коллектива авторов "О видах высших образовательных учреждений" [92].

Приказом Минобразования России от 14 декабря 1999 г. № 1170 утвержден "Перечень показателей государственной аккредитации учреждений высшего профессионального образования", изложенный в приложении к приказу. Процедуры лицензирования, аккредитации постоянно совершенствуются: необходимость государственного контроля за качеством образования вызывает более жесткие

требования. Позднее специальным приказом Минобразования России от 29 июня 2000 г. № 1965 утвержден "Перечень показателей государственной аккредитации и критериальные значения показателей, используемых при установлении вида высшего учебного заведения" (табл. 1.4.9 и 1.4.10).

Таблица 1.4.9

Критерии и показатели государственной аккредитации вузов России

Групповые критерии	Количественные и качественные критерии оценки
1. Результаты оценки соответствия требованиям ГОС содержания представленных к государственной аккредитации ПрОП	1. Качественная оценка госкомиссии ("соответствует", "не соответствует"): 1.1. Профессиональные образовательные программы (ПрОП). 1.2. Рабочие учебные планы. 1.3. Программы учебных дисциплин
2. Результаты оценки соответствия требованиям ГОС качества подготовки выпускников	2. Результаты испытаний (оценки "хорошо" и "отлично", "неудовлетворительно") по группам дисциплин в процентах от общего числа выпускников (всего 8 показателей): 2.1. Общие гуманитарные и социально-экономические. 2.2. Общие математические и естественнонаучные. 2.3. Общепрофессиональные. 2.4. Специальные дисциплины
3. Структура подготовки кадров по основным образовательным программам	3.1. Количество специальностей и направлений подготовки, ед. 3.2. Доля приведенного контингента в процентах от общего числа студентов, обучающихся в вузе, %
4. Возможность продолжения образования по основным ПрОП (15 профилей программ)	4.1. Число специальностей аспирантуры, ед. 4.2. Количество аспирантов на 100 студентов (приведенного контингента), чел. 4.3. Процент аспирантов, защитивших диссертации в течение года после окончания аспирантуры. 4.4. Число специальностей докторантуры, ед. 4.5. Количество докторантов, чел. 4.6. Процент докторантов, защитивших диссертации в течение года после окончания докторантуры. 4.7. Количество советов по защите кандидатских диссертаций, ед. 4.8. Количество советов по защите докторских диссертаций, ед. 4.9. Количество рассмотренных диссертационных работ, ед. 4.10. Количество программ дополнительного образования, ед. 4.11. Количество слушателей по программам дополнительного образования в год, чел.
5. Информационное и библиотечное обеспечение учебного процесса	5.1. Заключение экспертной комиссии по обеспечению учебной литературой (достаточное, недостаточное). 5.2. Количество единиц учебно-методической, научной и периодической литературы в библиотеке, ед. 5.3. Наличие компьютеризированного справочно-библиографического каталога, доступность работы с ним ("да", "нет"). 5.4. Количество посадочных мест в читальных залах, ед. 5.5. Заключение экспертной комиссии по обеспечению вуза номенклатурой необходимой литературы
6. Уровень информатизации вуза	6.1. Наличие подключения к сети Интернет ("да", "нет"). 6.2. Количество локальных сетей, ед. 6.3. Количество терминалов, с которых имеется доступ к сети Интернет, ед. 6.4. Общее количество единиц вычислительной техники, шт. 6.5. Общее количество единиц IBM-совместимой техники, шт. (из них используемых в учебном процессе, НИР, управлении вузом) 6.6. Общее количество единиц МАС-совместимой техники, шт. (из них используемых в учебном процессе, НИР, управлении вузом). 6.7. Количество компьютерных классов, ед. 6.8. Объем средств, ежегодно направляемых на обновление компьютерной базы и программного обеспечения, тыс. руб.

7. Научные исследования	7.1. Объем финансирования научных исследований вуза, приходящийся на единицу ППС, тыс. руб. 7.2. Распределение научных исследований вуза по типу и формам финансирования (фундаментальные, прикладные разработки, из внешних источников) (всего 12 показателей): объем финансирования, тыс. руб.; доля в общем объеме, %; объем, приходящийся на единицу ППС, тыс. руб. 7.3. Основные научные направления и научные школы в вузе с указанием результатов за 3 года: защищено диссертаций кандидатских/докторских, ед.; издано монографий, ед.; опубликовано статей в реферируемых журналах, ед.
8. Научно-методическая работа	8.1. Издание монографий в расчете на 100 человек ППС с учеными степенями и званиями за последние 3 года, ед. 8.2. Издание учебников и учебных пособий с грифами федеральных органов власти, НМС и УМО в расчете на 100 человек ППС с учеными степенями и званиями за последние 3 года, ед.
9. Качественный состав научно-педагогических кадров	9.1. Процент лиц с учеными степенями и званиями в составе ППС. 9.2. Процент докторов наук и (или) профессоров в составе ППС
10. Довузовская подготовка и отбор абитуриентов	10. Заключение экспертной комиссии по профориентационной работе и отбору абитуриентов
11. Востребованность выпускников	11. Заключение экспертной комиссии по востребованности выпускников и оценке связей с предприятиями-потребителями выпускников
12. Социальная структура и поддержка студентов	12.1. Заключение экспертной комиссии по состоянию культурно-массовой и оздоровительной работы со студентами. 12.2. Уровень бытового обслуживания студентов: число студентов, проживающих в общежитиях, чел.; число студентов, нуждающихся в общежитиях, чел.; число посадочных мест на предприятиях общественного питания вуза, ед.; число посадочных мест на предприятиях общественного питания при общежитиях, ед.
13. Материально-техническая база вуза	13. Наличие и использование площадей учебно-лабораторных зданий вуза по категориям площадей (общая, учебная, другие) (всего 12 показателей): всего площадей, м ² ; в собственности, м ² ; арендованная на 5 и более лет, м ² ; в оперативном управлении, м ² ; на единицу приведенного контингента студентов, м ²
14. Финансовое состояние (устойчивость) вуза	14.1. Стоимость основных фондов. 14.2. Структура доходов: бюджет, %; средства от НИР, %; средства от образовательных услуг, %; 14.3. Структура расходов: оплата труда, %; оплата НИР, %; приобретение оборудования, %; информационное и библиотечное оборудование, %; другие расходы, %
15. Внутривузовский механизм гарантии качества образования	15.1. Заключение экспертной комиссии по соответствию требованиям к оценке знаний студентов от государственной аттестации до внутривузовской семестровой и промежуточной текущей аттестации в соответствии с требованиями ГОС ВПО. 15.2. Наличие внутривузовской системы контроля

16. Устойчивость (стабильность работы) вуза	<p>16.1. Эффективность управленческой структуры по проценту занятых полный рабочий день сотрудников-управленцев, %.</p> <p>16.2. Устойчивость кадров (по блокам дисциплин) – число персоналий, работающих в составе ППС, отнесенное к числу тех же персоналий, работавших 5 лет назад: общие гуманитарные и социально-экономические; общие математические и естественнонаучные; общепрофессиональные; специальные дисциплины.</p> <p>16.3. Устойчивость кадров (общие показатели): количество сотрудников, направленных в аспирантуру и докторантуру в течение трех лет; процент лекционной нагрузки, выполненный ППС с учеными степенями и званиями (в среднем по всем ПрОП за последний учебный год).</p> <p>16.4. Количество принятых на первый курс студентов по состоянию на 1 октября учебного года за последние 4 года, чел.</p>
17. Лепестковая диаграмма аккредитационных показателей вуза [92]	<p>17. Численные значения показателей на фоне статистики показателей государственной аккредитации по соответствующей группе вузов (университеты, академии, институты):</p> <p>17.1. Объем НИР на единицу ППС, тыс. руб., ед.</p> <p>17.2. Объем фундаментальных и прикладных НИР на единицу ППС, тыс. руб., ед.</p> <p>17.3. Востребованность НИР (объем внешних инвестиций на единицу ППС), тыс. руб., ед.</p> <p>17.4. Количество монографий на 100 человек ППС с учеными степенями и званиями, тыс. руб., ед.</p> <p>17.5. Количество учебников и учебных пособий на 100 человек ППС с учеными степенями и званиями, тыс. руб., ед.</p> <p>17.6. Процент ППС с учеными степенями и званиями, %.</p> <p>17.7. Процент в ППС докторов наук и профессоров, %</p>
18. Определение вида образовательного учреждения методом дискриминантного анализа [92]	<p>18. Вероятность принадлежности вуза к группе аккредитованных образовательных учреждений: университетов, доли ед.; академий, доли ед.; институтов, доли ед.</p>

Таблица 1.4.10

Количественные показатели госаккредитации [56, 91]

Показатели государственной аккредитации	Название критерия	Численные значения критерия
1. Спектр реализуемых образовательных программ	Число профилей реализуемых основных образовательных программ: – университеты; – академии	> 5 1 – 2
2. Возможность продолжения образования по программам послевузовского и дополнительного профессионального образования	<p>2.1. Число отраслей науки по специальностям аспирантуры: – университеты; – академии.</p> <p>2.2. Число аспирантов на 100 студентов контингента, приведенного к очной форме обучения: – университеты; – академии.</p> <p>2.3. Наличие докторантуры, диссертационных советов</p>	≥ 2 ≥ 1 ≥ 2 ≥ 1

3. Научные исследования	<p>3.1. Число отраслей науки, в рамках которых выполняются научные исследования: – университеты; – академии.</p> <p>3.2. Объем научных исследований на единицу ППС (тыс. руб.): – университеты; – академии; – институты.</p> <p>3.3. Объем фундаментальных и прикладных научных исследований на единицу ППС (тыс. руб.): – университеты; – академии; – институты.</p> <p>3.4. Объем финансирования научных исследований из внешних источников на единицу ППС (тыс. руб.): – университеты; – академии; – институты.</p> <p>3.5. Количество изданных монографий на 100 преподавателей с учеными степенями и (или) званиями: – университеты; – академии; – институты</p>	<p>> 5 1 – 2</p> <p>≥ 3,8 ≥ 2,6 ≥ 1,5</p> <p>≥ 2,0 ≥ 1,5 ≥ 0,5</p> <p>≥ 1,2 ≥ 0,8 ≥ 0,4</p> <p>≥ 2,0 ≥ 1,5 ≥ 1,2</p>
4. Научно-методическая работа	<p>Количество изданных учебников и учебных пособий с грифами федеральных органов управления образованием, УМО на 100 преподавателей с учеными степенями и (или) званиями: – университеты; – академии; – институты</p>	<p>≥ 0,5 ≥ 0,3 ≥ 0,15</p>
5. Качественный состав научно-педагогических кадров	<p>5.1. Процент преподавателей с учеными степенями и (или) званиями: – университеты; – академии; – институты.</p> <p>5.2. Процент докторов и (или) профессоров: – университеты; – академии; – институты</p>	<p>≥ 60 ≥ 60 ≥ 55</p> <p>≥ 10,0 ≥ 10,0 ≥ 8,5</p>
6. Процент преподавателей, работающих в вузе на полную ставку (штатных преподавателей)	<p>– вузы, существующие до 1 года; – вузы, существующие от 1 до 3 лет; – вузы, существующие от 3 до 5 лет; – вузы, существующие от 5 до 9 лет; – вузы, существующие более 9 лет</p>	<p>≥ 15 ≥ 20 ≥ 30 ≥ 40 ≥ 50</p>

Примечания:

1. Таблицы подготовлены авторами учебника "Менеджмент, маркетинг и экономика образования" по материалам НИЦГА и приказам МО РФ.
2. Более подробная информация в работе: Наводнов В.Т., Мотова Г.Н., Петропавловский М.В. Совершенствование системы государственного аккредитования учреждений высшего профессионального образования. – Йошкар-Ала: НИЦГА, 1999.

Методика расчета рейтинга вузов России

Рейтинг (от англ. *rate* – оценивать, определять) – это индивидуальный показатель оценки какого-либо объекта. Чаще всего рейтинг является условным интегральным показателем, базирующимся на совокупности отдельных признаков. Методическую характеристику рейтинга определяют состав выбранных признаков и правила вычисления интегрального показателя. Можно выделить три

принципиально разных подхода при расчете рейтинга [94, 116-121]:

1. Оценка достигнутых показателей по результатам работы.
2. Оценка показателей, характеризующих фактическое состояние организации.
3. Оценка показателей, характеризующих потенциальные возможности организации.

В методике расчета рейтинга вузов, принятой Министерством образования РФ, учитываются элементы всех трех подходов. Часть показателей взяты из первой группы, часть – из второй, часть – из третьей. Для вуза в состав отдельных признаков включены 44 показателя, начиная с качественного состава ППС и заканчивая показателями социальной структуры поддержки студентов. Каждому показателю присвоен порядковый номер (от 1 до 44).

Базой расчета рейтинга вуза является условное количество студентов, которое рассчитывается по уравнению:

$$B = 15 + C1 \times 16 + C2 \times 17,$$

где B – условное количество студентов;

C1, C2 – весовые коэффициенты, устанавливаемые экспертным путем.

Примеры их значений, принятые Госкомвузом (сейчас – Минобрнаука РФ) в 1994 г.:

C1 – 0,25	C5 – 0,37	C9 – 0,30	C13 – 0,10
C2 – 0,10	C6 – 0,50	C10 – 0,10	C14 – 0,50
C4 – 0,10	C8 – 0,10	C12 – 0,10	C16 – 0,00
C3 – 1,00	C7 – 0,50	C11 – 0,33	C15 – 0,20

Рейтинг потенциала вуза вычисляется через три группы частных показателей: интеллектуальный потенциал, материальная база и социально-культурная база. *Интеллектуальный потенциал* вуза вычисляется по следующим показателям:

- 1.1.1. Квалификация $1 + 2 + C4 \times 4 + C5 \times (10 + 11)/B$.
- 1.1.2. Перспективность $(3 + C6 \times 5)/B$.
- 1.1.3. Элитарность $(6 + C7 \times 7 + C5 \times (12 + C7 \times 13))/B$.
- 1.1.4. Общественное признание $(8 + C5 \times 14)/B$.

Материальная база вуза характеризуется следующими показателями:

- 1.2.1. Здания и сооружения $(31 - 32)/B$.
- 1.2.2. Оборудование $(32 - C8 \times 46)/B$.
- 1.2.3. Уровень информатизации $(36 + C9 \times (35 - 36) - C10 \times 37)/B$.
- 1.2.4. Библиотека $38/B$.
- 1.2.5. Бюджетные сметы $30/B$.

Социально-культурная база вуза характеризуется следующими показателями:

- 1.3.1. Общежития 42.
- 1.3.2. Общепит 43.
- 1.3.3. Санатории-профилактории $44/B$.
- 1.3.4. Спортивные сооружения $45/B$.

Рейтинг активности вуза вычисляется через три группы показателей: подготовка кадров, наука и издания, международные связи.

Подготовка кадров в вузе характеризуется следующими показателями:

- 2.1.1. Студенты B.
- 2.1.2. Аспиранты $(18 - C11 \times 19)/B$.
- 2.1.3. Подготовка докторов наук $23/B$.
- 2.1.4. Подготовка кандидатов наук $24/B$.
- 2.1.5. Подготовка специалистов $(40 + S \times 41)/B$.

Объем научных исследований в вузе и изданий характеризуются следующими показателями:

- 2.2.1. Объем госбюджетной науки $25/B$.
- 2.2.2. Объем хоздоговорной науки $26/B$.
- 2.2.3. Издания за рубежом $27/B$.
- 2.2.4. Издания в России $28/B$.
- 2.2.5. Коммерция $(39 - 40)/B$.

Международные связи вуза характеризуются следующими показателями:

- 2.3.1. Авторитет научной школы $(9 \times C13 + 27)/B$.

2.3.2. Подготовка специалистов в России $(21 + C14 \times (20 - 21))/B$.

2.3.3. Подготовка специалистов для России 29/B.

2.3.4. Экономическая оценка 41/B.

Все показатели прежде всего нормируются. Выбранное правило нормирования предусматривает их деление на максимальное соответствующее значение по выборке однотипных показателей. В результате нормирования все показатели имеют значение в интервале от 0 до 1.

Рейтинг активности и потенциала вуза вычисляется как линейная свертка частных показателей с учетом специальных коэффициентов, оценивающих значимость показателей [94].

После вычисления рейтинга потенциала и активности вычисляется оценка эффективности как деление активности на потенциал. Оценка эффективности вводится мультипликативно в значение рейтинга по интеллектуальному потенциалу, после чего выполняется повторное вычисление рейтинга потенциала вуза и общего рейтинга вуза.

Балльная методика оценки учебных заведений журнала "Карьера" [26,17-20]

В России действуют более 30 институтов и школ бизнеса, специализирующихся в области менеджмента. Журнал "Карьера" решил остановиться на самых престижных и, собственно говоря, классических бизнес-школах – тех, где готовят управленцев среднего и высшего звена для международных компаний и государственной службы по программам MBA.

Таких школ оказалось всего 13: десять в Москве, две в Санкт-Петербурге, одна в Нижнем Новгороде. Все они работают по международным программам. Надо учесть, что программа MBA в каждом университете (и в каждой стране) своя. Можно перефразировать классиков и сказать, что менеджмент интернационален по содержанию, но национален по форме. Поэтому в бизнес-школах программа MBA преподается с акцентом той страны, с которой у школы подписан договор о сотрудничестве.

Методика составления рейтинга бизнес-школ

В рейтинге оценивалось 9 показателей, которым был придан следующий вес:

- ◆ количество аккредитованных программ – 5% (B1);
- ◆ количество выпусков слушателей – 5% (B2);
- ◆ число студентов на 1 преподавателя – 10% (B3);
- ◆ процент дипломированных преподавателей (имеющих ученую степень кандидата или доктора наук) – 20% (B4);
- ◆ количество обязательных дисциплин сверх программы – 20% (B5);
- ◆ количество дисциплин по выбору слушателей – 20% (B6);
- ◆ библиотечный фонд – 5% (B7);
- ◆ количество компьютеров – 5% (B8);
- ◆ возможность получения международного диплома – 10% (B9).

Итого 100%.

При выставлении баллов по каждому показателю использовалась шкала оценок от 1 до 10. При этом минимальному значению показателя в каждой группе присваивался 0, максимальному – 10.

Обычно "Карьера" проводит два рейтинга – по формальным и по качественным показателям.

В первом рейтинге учитываются число специальностей, качественный состав преподавателей, количество дисциплин, возможность получения международного диплома и т.д.

Во втором рейтинге сопоставляются оценки результатов обучения, полученные по данным опроса выпускников бизнес-школ. Эти материалы предоставляются "Карьере" Институтом стратегического анализа и развития предпринимательства.

В 2000 году журнал "Карьера" (№ 6) приводит перечень 25 лучших негосударственных вузов России без указания расчетных баллов рейтинга вузов и методики их ранжирования. Изменен также перечень показателей, характеризующих потенциал вуза. В список 25 лучших негосударственных вузов попали 12 московских, 8 Санкт-петербургских вузов и по одному учебному заведению из Воронежа, Казани, Н. Новгорода, Ростова-на-Дону, Самары. Перечень лучших негосударственных вузов по рейтингу 2000 г.:

1. Институт гуманитарного образования.
2. Институт иностранных языков (Санкт-Петербург).
3. Институт международного права и экономики имени А. С. Грибоедова.
4. Институт молодежи.
5. Институт правоведения и предпринимательства (Санкт-Петербург).

6. Институт социальной педагогики и психологии (Санкт-Петербург).
7. Институт страхования (Санкт-Петербург).
8. Институт управления, бизнеса и права (Ростов-на-Дону).
9. Институт экономики и финансов (Санкт-Петербург).
10. Международная академия маркетинга и менеджмента.
11. Международный банковский институт (Санкт-Петербург).
12. Международный независимый эколого-политологический университет.
13. Международный университет (Москва).
14. Международный университет высоких технологий (Воронеж).
15. Московская академия экономики и права.
16. Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС.
17. Московская финансово-юридическая академия.
18. Московский гуманитарный институт имени Е. Р. Дашковой.
19. Нижегородский институт менеджмента и бизнеса (НИМБ).
20. Российский новый университет.
21. Самарский муниципальный университет Наяновой.
22. Санкт-Петербургский международный институт менеджмента.
23. Татарский институт содействия бизнесу (Казань).
24. Университет коммерции и права (Москва).
25. Юридический институт (Санкт-Петербург).

Выводы по методикам

Сравнительные характеристики методик оценки качества образования путем процедуры госаккредитации или расчета рейтинга вузов приведены в табл. 1.4.11.

Таблица 1.4.11

Сравнительные характеристики методик оценки качества образования

Название методики и автор	Количество групповых критериев	Число показателей		Метод расчета интегрального показателя	Сведения о внедрении
		качественных	количественных		
Методика государственной аккредитации вузов России (Министерство образования РФ)	15	9	77	Исходные показатели по группе аккредитованных вузов обрабатываются методами дискриминантного анализа и построения диаграммы Парето; формируются 2 интегральных показателя (лепестковая диаграмма и вероятность принадлежности к группе)	С 1997 г. выполнены расчеты по 800 вузам России
Методика расчета рейтинга вузов России (Госкомитет РФ по высшему образованию)	6		44	Исходные показатели по вузам методом математической статистики и ранговой корреляции приводятся к сопоставимым значениям. Оценка эффективности рассчитывается как отношение деловой активности к суммарному потенциалу вуза. На базе него формируется общий рейтинг вуза	С начала 90-х гг. внедрена Госкомитетом РФ по высшему образованию
Балльная методика оценки учебных заведений (журнал "Карьера")	2	11	9	Проводится ранжирование исходных показателей учебных заведений с начислением баллов. Суммарный балл характеризует рейтинг учебного заведения с распределением мест от больших значений к меньшим	С 1998 г. приводятся рейтинги государственных и негосударственных вузов

1. Методика государственной аккредитации вузов Минобрнауки РФ является весьма представительной как по числу качественных и, особенно, количественных показателей, так и по методике расчета интегрального показателя. Методика базируется на официальных данных, ежегодно представляемых вузами в ЦБД ГА, процедуре проверки соответствия качественных требований ГОС ВПО (программы, учебно-методическое обеспечение, ППС, знания студентов) силами квалифицированной госкомиссии по аккредитации. Применяются математические методы обработки данных по сопоставимой совокупности вузов (группе) с четким позиционированием вуза по каждому интегральному показателю в лепестковой диаграмме. Методика прошла значительную апробацию в

России (выполнены расчеты по 800 вузам). В качестве недостатков можно отметить большую трудоемкость и затраты на проведение процедуры аккредитации вуза (см. раздел 1). Однако по масштабу применения, достоверности данных и объективности оценки в настоящее время это лучшая методика в России.

2. Расчет рейтинга вузов по методике Госкомвуза РФ базируется на 44 показателях, отражающих практическую деятельность вуза, и достаточно полно показывает потенциал вуза и результаты его деятельности. В методике применяются теория ранговой корреляции и математической статистики для приведения локальных показателей к сопоставимым значениям и расчета интегрального показателя *общего рейтинга вуза* исходя из потенциала и активности вуза. Расчет интегрального показателя можно упростить, если ввести экспертным методом весовые коэффициенты локальных показателей и рассчитывать интегральный показатель по формуле средней взвешенной величины. Однако в методике отсутствует такая составляющая качества образования, как качество подготовки выпускников, которое определяется по результатам итоговой аттестации студентов и опросам работодателей. Таким образом, она более ориентирована на оценку качества обучения и потенциала вуза.

3. В балльной методике оценки учебных заведений журнала "Карьера" учитываются два главных компонента качества образования: потенциал вуза по совокупности укрупненных показателей и результаты подготовки выпускников по данным независимого опроса ИСА и РП по 11 показателям. Итоговый рейтинг определяется как сумма баллов потенциала учебного заведения и результатов обучения выпускников. Весовые коэффициенты локальных показателей определяются экспертами. Методика заслуживает внимания простотой получения исходных данных по потенциалу учебного заведения и способам расчета интегрального показателя. Однако сложение первого рейтинга (потенциал) и второго (выпускники) возможно лишь при проведении единовременного и сопоставимого по годам исследования. Добавление второго рейтинга и отнесение на последние места (с 9 по 13) всех учебных заведений, где он не определялся, представляется ошибочным, так как искажает результаты оценки учебных заведений.

1.4.3. Зарубежные модели системы образования

Известно значительное количество публикаций в области зарубежного опыта образования. Заслуживает внимания книга крупного специалиста в области менеджмента и образования, президента Российской Ассоциации бизнес-образования профессора Л. И. Евенко "Системы, стандарты, практика подготовки профессиональных менеджеров в зарубежных странах", материалы первой главы которой мы использовали в данном разделе.

Традиционная европейская (германская) модель

Традиционная система высшего образования, существующая в настоящее время во всех европейских странах, обязана своим развитием прежде всего Германии и, отчасти, Франции.

Образование в области экономики, а затем и в области организации коммерческой и управленческой деятельности также зародилось в Европе, несмотря на претензии на приоритет американцев.

Первыми учебными заведениями, ставившими своей целью подготовку специалистов-практиков, были коммерческие школы Франции (Ecoles de Commerce), появившиеся в середине XIX века. Можно сказать, что с них началось развитие бизнес-образования.

Однако вопросы образования в области научного управления не решались в течение ещё ряда десятилетий, пока в 1916 г. французский инженер Анри Файоль не заложил основы широко известной классической (административной) школы в теории менеджмента. До окончания Второй мировой войны руководители европейских предприятий были по образованию, как правило, инженерами, иногда юристами и экономистами, но не людьми, получившими специальное управленческое образование. Даже в наше время германская модель сохранила опору на высшее профессиональное образование, но при этом интенсивно развивается систематическое обучение руководителей после завершения ими полного университетского образования. Такая модель, развиваясь и совершенствуясь, позволяет готовить профессиональные управленческие кадры для современного предприятия.

В высшем образовании в Европе по-прежнему главную роль играют классические университеты, где образование тесно связано с собственными научными исследованиями и в основном ориентировано на науку. Одновременно появились новые университеты, где наряду с научным направлением ставятся

задачи, ориентированные на практическую профессиональную деятельность. В Германии открыто множество профессиональных высших школ (ПВШ – Fachhochschule) типа специализированных вузов или политехнических институтов, в которых реализуется базовая подготовка профессиональных кадров (первое высшее образование) для различных отраслей экономики и социальной сферы. И все-таки университетское образование в Германии является приоритетным: более 3/4 общего числа студентов учится в университетах, более 2/3 поступивших заканчивают их. Частных учебных заведений в Германии очень мало (менее 2% студентов), к ним относятся и все учреждения, принадлежащие церкви.

В рамках германской системы образования, ориентированной на приобретение научных знаний, управленческие специальности не выделены. Наукой бизнеса является экономика, в её изучение включаются управленческие курсы. Обучение в ПВШ, где изучается бизнес, длится 3-4 года, в отличие от университета (6-7 лет), и заканчивается выдачей диплома "коммерсанта" (Diplom Kaufmann/frau) или "специалиста" (Betriebswirt). Стандарты "Диплома Кауфман" утверждены Министерством высшего образования Германии.

В развитии германского образования, четко ориентированного на академическое, идеи программ специализированной подготовки профессиональных менеджеров распространяются медленно. В 1994 г. была создана Ассоциация образовательных учреждений (FIBAA), которая занимается аккредитацией программ этого направления в немецко-говорящих странах.

Широкое распространение в Германии имеют программы повышения квалификации, которые варьируются по широкому спектру специальностей. Характер повышения квалификации в области менеджмента при различных базовых специальностях существенно различается и отражается на возможностях построения карьеры.

В целом оценки германской системы бизнес-образования противоречивы. С одной стороны, успехи Германии в экономическом, индустриальном и социальном развитии несомненно связаны с техническими и управленческими специалистами, получившими высшее образование, а затем повысившими квалификацию. С другой – многие авторитетные эксперты оценивают данную систему образования как консервативную, особенно с точки зрения современных требований к повышению адаптивности и гибкости бизнеса и менеджмента к меняющимся условиям. Лишь в последние годы с усилением общеевропейской интеграции в Германии появились позитивные движения в этой области.

"Новая" американская модель

Американская модель бизнес-образования, зародившаяся и развивающаяся в США, основана на англосаксонских традициях высшего профессионального образования. Именно американской модели мир обязан необычайно высокому интересу к профессии менеджера. Американский подход к созданию школ бизнеса, к развитию науки и практики менеджмента стал достоянием мирового сообщества.

Высшее профессиональное образование в США двухступенчатое: первая ступень (4 года) завершается получением степени бакалавра (bachelor degree), вторая – магистра (master degree). Вторая ступень рассчитана на 1-2 года обучения, но, как правило, после опыта практической работы: обычно двухлетнего, а для поступления в элитную школу бизнеса стаж практической работы доходит до 4 лет.

Система образования в США находится в ведении правительств штатов, которые делают 50%-ую скидку студентам, проживающим в данном штате при их обучении в местном государственном университете; кроме того, существуют разнообразные программы займов на обучение в частных и государственных школах бизнеса.

Единство образовательного уровня образования обеспечивается региональными междуштатными комиссиями, проводящими аккредитацию образовательных учреждений в регионах, а в национальном масштабе престижным является получение аккредитации Американской ассоциации университетских школ бизнеса (American Assembly of Collegiate Schools of Business – AACSB).

В рамках американской модели, где школы бизнеса готовят профессиональных менеджеров при значительном разнообразии программ, существует четкая граница между программами с присвоением степени и без присвоения таковой.

Степень MBA в наибольшей мере связана с формированием профессионального менеджера как второй профессии. На программу MBA, как правило, идут люди с практическим опытом работы (3-5 лет). Степень MBA (даже в отличие от магистерской степени по техническим наукам, экономике, истории, лингвистике и т. п.) – не ученая степень, указывающая на более высокий уровень образованности, а профессиональная степень, знаменующая собой подготовленность человека к работе

в должности менеджера в практических организациях. Американцы выработали, таким образом, весьма специфическую концепцию обучения бизнесу и менеджменту на основе сочетания базового академического образования с целью приобретения совершенно новой профессии (реже – развития уже имеющейся вузовской) с профессиональной подготовкой для занятия управленческой должности. Не случайно генеральный директор ЮНЕСКО назвал МВА "самым большим достижением в области образования в XX веке".

Сердцевиной "новой" (американской) модели бизнес-образования, как уже указывалось, является подготовка профессиональных руководителей в школах бизнеса, каждая из которых, как правило, представляет из себя достаточно автономное подразделение какого-либо университета (наряду со школой права, школой медицины, школой архитектуры, школой экономики и т. п.). Школа подчиняется уставу университета, отчисляет средства в его централизованные фонды, но имеет значительную самостоятельность. В ее собственности (или в оперативном управлении) находятся здания и сооружения, а также имущество и денежные средства, она полностью отвечает по своим финансовым обязательствам, самостоятельно осуществляет кадровую политику и управление персоналом, не говоря уже об определении чему, кого и как учить.

Большое значение в США имеют Высшие школы бизнеса (graduate business school), которые, как правило, осуществляют все виды программ делового образования, а именно: четырехгодичные программы бакалавра; двухгодичные программы МВА (в обязательном порядке); одногодичные специализированные магистерские программы; трех- и более годичные программы PhD (доктор философии, аналог российской степени кандидата наук), а также программы развития руководителей. Важно то, что все эти программы рассматриваются в неразрывном организационно-методическом единстве. Иногда в этой схеме применительно к школам, больше нацеленным на практику, программы PhD заменяются на функцию "консультирование". Единство программ состоит в том, что на старших курсах программ бакалавра некоторые курсы могут быть учтены как вводные обязательные курсы первого года программ МВА (но они не должны составлять свыше 30% в программе МВА), а аспиранты, поступающие на программу PhD, обязаны прослушать значительную часть базовых курсов программы МВА, в число же спецсеминаров МВА по выбору могут включаться предметы, которые разработаны специально для подготовки руководителей.

Именно объединение всех типов образовательных программ по бизнесу и менеджменту в одном учебном заведении – школе бизнеса, где центральное место занимает программа МВА, составляет изюминку "нового" американского подхода, в какой бы стране он не реализовывался.

Достоинством такой системы является то, что она, с одной стороны, позволяет создавать и поддерживать единый потенциал профессорско-преподавательского состава и обеспечивать должный академический уровень бизнес-образования, с другой стороны, стимулирует приближение основного штатного состава преподавателей школ бизнеса к практике.

В американской практике бизнес-образования в изобилии существуют программы повышения квалификации европейского типа, предусматривающие не получение степени (non-degree programs), а лишь выдачу сертификата (certificate). Основным термин, используемый для собирательного обозначения этой категории программ, в американской практике – программы развития руководителей (Executive Development Programs). Более узкое значение имеет термин подготовка (тренировка) менеджеров (Management Training Programs), относящийся к узкоспециализированным, как правило, коротким семинарам по изучению конкретных методик, систем, вопросов в области менеджмента.

По имеющимся оценкам (1993 г.), в Америке ежегодно тратится около 12 млрд. долл. на обучение управленцев-практиков в следующих формах:

- 1) по краткосрочным и среднесрочным программам повышения квалификации и переподготовки, а также по программам executive MBA, предлагаемым школами бизнеса;
- 2) в центрах повышения квалификации менеджеров, действующих самостоятельно при ассоциациях и особенно часто при корпорациях;
- 3) на программах, специально разработанных для корпораций школами бизнеса, независимыми образовательными центрами и консультативными фирмами по заказу корпораций.

Доля учреждений высшего профессионального образования в освоении этой многомиллиардной суммы, направляемой на краткосрочное повышение квалификации, составляет около 25%.

"Смешанная" модель образования

Особенностью модели бизнес-образования, которую в современных условиях применяют в той или иной степени практически все европейские страны, является сосуществование традиционной (германской) или континентальной европейской модели, с одной стороны, и новой (американской) модели – с другой.

Осознание важности подготовки профессиональных менеджеров произошло в Европе в послевоенный период, когда в рамках плана Маршалла в 40-50-е годы европейские специалисты и ученые получили возможность поехать в Америку для изучения методов повышения эффективности производства, а также американских подходов к управлению. Одновременно они познакомились с системой образования США в области бизнеса и менеджмента.

Великобритания

Система высшего профессионального образования Великобритании в 1992 г. была реформирована: все высшие учебные заведения (включая политехнические и другие специализированные вузы) получили одинаковый статус университетов. Степень бакалавра по окончании университета можно получить, обучаясь от 3-х до 5-ти лет, затем можно продолжить обучение по магистерской программе (от 1-го до 3-х лет в зависимости от формы обучения). Британские школы бизнеса являются частью университетов, где в настоящее время обучается около 25% от общей численности студентов Великобритании, а учебные программы по подготовке кадров разрабатываются в соответствии с Национальными квалификационными стандартами по широкому кругу профессий, включая управленческие. На магистерские программы поступают, как правило, люди, имеющие не только высшее образование, но и опыт практической работы в среднем не менее 6 лет.

Первые европейские специализированные учебные институты по подготовке менеджеров были созданы именно в Великобритании – это Британский институт менеджмента (1946 г.) и Национальный колледж персонала в г. Хенли (1947 г.). Однако настоящая "американизация" европейского бизнес-образования началась в 60-е годы, когда сами американцы пошли на значительную перестройку своей системы и начали повсеместно внедрять программы MBA на основе обновленных образовательных стандартов. На волне этих нововведений в Великобритании в начале 60-х гг. были созданы такие, ставшие затем знаменитыми, школы бизнеса, как Лондонская, Манчестерская, Бредфордская, Этриджская, ныне входящие в мировую элиту. Традиционные английские университеты, фактически устранившиеся от подготовки менеджеров, давали лишь элементы управленческого и коммерческого образования параллельно с экономическим. Новое развитие школы бизнеса получили в 80-е годы, когда английское государство в лице Национального совета академических наград стало выделять субсидии на создание программ MBA. В настоящее время программы этого типа предлагают около 130 ведущих учреждений высшего образования, являющихся членами Ассоциации школ бизнеса, образованной в 1992 г., из них 32 имеют также аккредитацию Ассоциации выпускников MBA (АМВА), что означает признание высшего качества соответствующих программ подготовки профессиональных менеджеров.

Интенсивное развитие британских школ бизнеса связано с тем, что Великобритания нашла свой путь в развитии бизнес-образования, сделав ставку на вечерние и особенно на заочные программы MBA. Среди магистров-очников велика доля иностранцев.

Английский стандарт MBA предусматривает наименьшую длительность программ этого типа (всего 400 академических часов) в сравнении с другими странами (почти вдвое меньше, чем в США, в 3 раза меньше, чем в Италии), однако здесь учитывается специфика британского образования, основанного на углубленной работе с литературой, навык которой обычный английский студент приобретает еще в средней школе. Наиболее ярким достижением британской системы бизнес-образования является распространение "дистанционного" (современного вида заочного) обучения, предлагаемого шестью известными школами бизнеса, где лидерство удерживает Открытый университет. В 1990-1995 гг. прирост студентов на очных и вечерних программах MBA был примерно двукратным, в то время как по дистанционному обучению он составил 17 раз.

Таким образом, в Британии произошло наиболее успешное наложение новой "американской" модели подготовки профессиональных менеджеров в школах бизнеса на традиционную университетскую систему экономического образования и превращение диплома MBA в действительно важный (хотя и не настолько, как в США) фактор обеспечения деловой карьеры.

Франция

Полное среднее образование в этой стране учащиеся получают к 18 годам, при этом обучение от 6 до 16 лет в т. н. колледже общего профиля является обязательным. В течение последних двух лет происходит специализация, когда обучение продолжается в лицее, либо в производственно-техническом училище (vocational school). После окончания училища выпускник поступает на работу, а образование в лицее, программа которого насыщена математикой и другими научными предметами, завершается присвоением квалификации бакалавра (это может быть общая или техническая квалификация "bac"), дающей право на поступление в университет без экзаменов.

Обучение в университете складывается из трех циклов. Первый (двухгодичный) цикл оканчивается получением диплома об общем университетском образовании (хотя уже на этой стадии возможна техническая специализация и получение специального вида диплома DRUST, помогающего при поступлении на работу). Второй цикл (также двухгодичный) дает право на получение диплома магистра (maîtrise), а в промежутке после первого года – диплома лицензиата ("licence"). Полным высшим образованием считается освоение третьего цикла: по программе дипломированного специалиста (1 год) или доктора (3 года с получением промежуточного диплома о гуманитарном образовании после первого года).

Параллельно с университетами во Франции существуют специализированные образовательные институты – высшие школы (Ecoles Supérieures), поступление в которые, в отличие от университетов, требует сдачи весьма серьезных конкурсных экзаменов. Этому предшествует интенсивная подготовка студентов, имеющих степень бакалавра, в течение двух лет. По содержанию программа подготовки к конкурсному экзамену ("Concours") напоминает первые два года общего высшего образования. Выпускникам высокопрестижных высших технических школ гарантирована хорошая карьера в государственных ведомствах или на крупных фирмах. Во Франции пользуются популярностью также высшие коммерческие школы (Ecoles Supérieures de Commerce), первые из которых были образованы еще в прошлом веке. Лучшие из них придерживаются системы строгого конкурсного отбора и контроля знаний, аналогичной высшим техническим школам. Программы обучения в высших коммерческих школах претерпели эволюцию, пройдя путь от образования, имеющего целью освоение чисто прагматических "технических" аспектов коммерческой деятельности (commerce), до полноценного образования в области бизнеса и менеджмента (gestion) на современной основе. Обучение в высшей коммерческой школе длится четыре года с выдачей после первого цикла (3 года) диплома специалиста (a diplôme deuxième cycle), а после второго цикла (4-й год) – диплома магистра (Master). При этом обязательной является длительная практика на предприятии.

Таким образом, Франция имеет наиболее старую в Европе систему высшего профессионального образования специалистов в области бизнеса, которая сосуществует параллельно с более академической университетской системой и по своей сущности изначально соответствует "смешанной" модели. В современном ее виде развитие этой системы осуществлялось на основе синтеза традиционной французской системы высших коммерческих школ с элементами американской модели, которая интенсивно изучалась французами в 60-е годы. Американские программы получали распространение в образовании под сильным влиянием французского правительства, которое в 1968 г. создало совместно с частным сектором Французский фонд управления (FNEGE) с главной задачей – улучшить качество образования по менеджменту во Франции, включая разработку программ MBA. В 1985 г. была образована ассоциация 11 элитных частных школ бизнеса Франции (Chapitre), являющаяся отделением Конфедерации высших школ страны. В настоящее время в Chapitre входят 28 ведущих коммерческих школ, составляющих небольшой, но весьма авторитетный и престижный сектор французского бизнес-образования "американского" типа. Не случайно AACSB свою первую заморскую аккредитацию предоставила в 1997 г. именно французской школе ESSEC. Особняком во Франции стоит знаменитая программа Европейского института делового администрирования (INSEAD), осуществляющего подготовку по 10-месячной программе MB A и, кроме того, реализующего 75 краткосрочных и среднесрочных программ переподготовки и повышения квалификации менеджеров-практиков (больше всех в западном мире).

Италия

Организация и содержание высшего профессионального образования в Италии контролируется

Министерством образования и Национальным университетским советом. По окончании одного из 49 университетов (срок обучения – 4 года) выпускнику присваивается квалификация "Лауреат" (Baigea) и диплом "Дотторе" (Dottore). 20 университетов (из 49) присваивают степень "Дотторе" в области экономики и коммерции. По желанию выпускник может продолжить специализированное университетское образование (от 2 до 4 лет) и получить магистерскую или докторскую степень (Dottorate).

Однако настоящее профессиональное образование в области бизнеса и менеджмента молодые люди, имеющие университетский диплом, предпочитают получать в школах бизнеса, входящих в независимую от государства Ассоциацию ведущих школ менеджмента (ASFOK), проводящую аккредитацию магистерских программ последиplomного обучения (типа MBA). Согласно стандартам ASFOK, в школы бизнеса разрешается принимать до 20% лиц без высшего образования, достигших 27 лет и имеющих значительный стаж практической работы на управленческих должностях.

В Италии "смешанная" модель бизнес-образования реализуется наиболее четко. Государство полностью устранилось от какого-либо участия в организации, финансировании и контроле деятельности школ бизнеса. Более чем на 20 факультетах государственных университетов и политехнических институтов осуществляется 4-годичная подготовка кадров по специальности "Экономика и коммерция", в то время как школы бизнеса начали образовываться в Италии также под влиянием интенсивного изучения американского опыта в 60-70-е гг. Итальянские программы MBA осваиваются в сокращенные (до 12-16 месяцев) сроки обучения, при одновременном расширении числа аудиторных занятий до 1200-1500 часов, что вдвое превышает требования американского стандарта. Кроме того, для итальянских программ обязательным является требование прохождения не менее чем 12-недельной практики на предприятиях. Полностью не зависящая от государства ASFOK сформулировала весьма четкие стандарты аккредитации программ MBA, напоминающие американские, но несовпадающие с ними. Однако ее аккредитацию имеют в Италии лишь программы 8-ми ведущих школ бизнеса.

Испания

После обязательного среднего образования (от 6 до 16 лет) испанские учащиеся могут учиться в школе еще два года по программе полного среднего образования с получением аттестата бакалавра (bachillerato), дающего право на сдачу конкурсных экзаменов для поступления в университет, или же по программе специального среднего образования (tecnico profesional), позволяющего устроиться на профессиональную работу. Высшее профессиональное образование с присвоением степени "лиценциате" (licenciado) может быть получено в одном из 32 государственных или 7 частных университетов за 5 лет обучения. В бизнес-образовании эта степень примерно соответствует законченному образованию по программе магистра. Студент может, по желанию, прервать учебу после первого цикла обучения в университете (2-3 года) и получить диплом об общем высшем образовании.

Начало распространения "смешанной" модели бизнес-образования в Испании приходится на 1963 г., когда вышло правительственное постановление о добавлении к названию факультетов экономики слов "и делового администрирования". Государство в соответствии со Вторым планом экономического развития на 1967-1971 гг. выделило 30 ведущих учебных заведений в качестве базовых для развития управленческого образования. Однако наряду с этим в Испании образовано около двух десятков настоящих школ бизнеса, которые предлагают программы MBA как форму последиplomного образования: очную – в течение одного года, заочную (без отрыва от производства) – в течение двух лет. Для обеспечения высокого качества образовательных программ "американизированного" типа в 1992 г. была создана испанская ассоциация AEEDE (Ассоциация представителей школ управления), которая выдвинула следующий принцип – прием в ассоциацию осуществляется лишь при соответствии программ MBA утвержденным ею стандартам, которые выработаны с учетом опыта, уже накопленного в Америке и Европе. На сегодня в AEEDE входит всего 10 школ Испании, составляющих элиту делового образования этой страны и достаточно высоко котирующихся в Европе.

Европейская интеграция

Современные исследователи дополнительного образования в европейских странах отмечают значительную неравномерность его развития от страны к стране и от компании к компании, но в то же

время и достаточно высокую эффективность. Западные компании в своем большинстве тратят от 1% до 6% к фонду заработной платы на подготовку кадров внутри компании и во внешних образовательных учреждениях, хотя в большинстве отраслей промышленности серьезное внимание подготовке кадров уделяет лишь 5-10% самых крупных предприятий и организаций. В течение долгого времени управленческое образование на фирмах было сосредоточено на подготовке менеджеров с высоким потенциалом (по нашему – "резерв управленческих кадров"). Лишь в последние годы это образование становится более массовым, хотя, как отмечается, менеджеры более старших возрастных групп (старше 40-50 лет), а также малоперспективные "средняки" редко участвуют в дорогостоящих высокоэффективных программах обучения, так же как и менеджеры самого высшего уровня, не желающие тратить свое время на формальное образование.

Примечательно, что в европейском дополнительном образовании существенно сократилась длительность программ: с 12 или более недель – в 60-е гг. до 5 недель (максимум) в 90-е гг. Основные программы этого типа реализуют независимые центры подготовки управляющих, а также консультативные фирмы или региональные государственные органы совместно с торгово-промышленными палатами и другими объединениями бизнесменов. Роль университетов в этой сфере бизнес-образования существенно меньше, чем школ бизнеса в США. В целом же европейские программы большинства школ бизнеса более компактны (12-15 месяцев вместо 2-х лет) и приближены к практике, они менее академичны с точки зрения участвующих в них преподавателей, во многих случаях основаны на применении активных методов обучения и на обучении в малых группах. В условиях общеевропейской интеграции, позволяющей без труда отправляться на учебу в любую из европейских стран, имеется большой выбор эффективных программ в области бизнес-образования. Как и за океаном, ширится движение за создание корпоративных центров повышения квалификации и более углубленного образования менеджеров, а программы, разработанные по заказу корпораций, даже в ведущих школах бизнеса уже составляют до половины общего объема их деятельности.

В то же время практически все европейские страны, включая Германию, находятся в области бизнес-образования под сильным влиянием американских идей. Это касается научных разработок, форм и методов обучения людей бизнесу и менеджменту даже независимо от того, какая модель используется – приближающаяся к традиционной германской, новой американской или смешанной, основанной на примерно одинаковом сочетании этих двух базовых моделей.

Бизнес-образование в западных странах в 90-е гг. стало поистине интернациональным. Национальные границы не препятствуют поступлению будущих менеджеров в любую авторитетную школу бизнеса мира, серьезные ограничения (при наличии высшего образования) обычно связаны лишь со способностью выдержать вступительные испытания на английском (иногда французском или немецком) языке, а также с высокой стоимостью обучения в элитных школах бизнеса. Вместе с тем, последние сознательно стремятся поддерживать долю иностранных студентов, что важно в условиях интернационализации бизнеса, особенно европейского.

Дипломы американских школ бизнеса, имеющих аккредитацию AACSB, признаются во всем мире, а двухгодичные очные магистерские программы школ, имеющих высокий рейтинг, считаются образцовыми и на деле представляют собой ориентир для образовательных учреждений всех без исключения стран.

Процесс европейской интеграции серьезно влияет на перестройку бизнес-образования и, в частности, на приближение форм бизнес-образования к подготовке профессиональных менеджеров на основе "новой" модели. Ведущие европейские ассоциации бизнес-образования осознали наличие серьезных национальных различий в программах школ бизнеса своих стран при общности базовых принципов подготовки профессиональных менеджеров. В 1995 г. они организовали проект EQUAL (European Quality Line), задача которого – согласование стандартов программ MBA и других программ высшего и последипломного образования по бизнесу и менеджменту с целью их постепенного сближения (Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО) является полноправным членом EQUAL с 1997 г.). Особенно решительный шаг был сделан в марте 1997 г., когда Европейский фонд развития менеджмента (efmd) – ведущая профессиональная ассоциация в этой области, объединяющая около 300 членов, – приняла решение о начале проекта EQUIS (European Quality Improvement System), предусматривающего уже не только согласование стандартов, но и аккредитацию ведущих школ посредством экспертизы их деятельности и выдачи EQL (European Quality Label), т. е. европейского знака качества. Среди первых 15 школ, которые изъявили готовность войти в EQUIS и достичь установленных высоких стандартов, выделяются две европейские школы – Лондонская школа бизнеса и

Роттердамская школа менеджмента, которые первыми подверглись "стратегическому аудиту" всей деятельности с целью последующего получения европейского знака качества.

Процесс интеграции бизнес-образования в Европе и в мире в последние годы идет достаточно интенсивно. В 1998 г. в Чикаго прошел глобальный форум по управленческому образованию "Learning Without Boundaries", организаторами которого явились американская, европейская и азиатская ассоциации школ бизнеса и менеджмента. Форум стал важной вехой на пути вступления мирового бизнес-образования в XXI век.

1.4.4. Международные критерии оценки качества образования

Значительный опыт оценки качества образования накоплен в США. Наибольшего внимания заслуживает методика Американской ассоциации университетских школ бизнеса (AACSB), применяемая для общественной аккредитации школ бизнеса университетов. Государственная аккредитация в США отсутствует. В методике предусмотрено 6 групповых критериев оценки качества образования:

1. Миссия и цели.
2. Профессорско-преподавательский состав.
3. Содержание и оценка учебных программ.
4. Учебно-методическое обеспечение и ответственность за него.
5. Студенты и выпускники учебного заведения.
6. Интеллектуальный продукт учебного заведения.

Количественные и качественные показатели оценки качества образования приведены в табл. 1.4.12.

Таблица 1.4.12

Критерии аккредитации американских школ бизнеса (AACSB) [15]

Групповые критерии	Качественные и количественные показатели оценки
1. Миссия и цели	1.1. Формулировка миссии школы (потребности клиента, сегменты рынка, конкурентное преимущество, ключевая компетенция ценности организации). 1.2. Цели каждой образовательной программы. 1.3. Процесс формулировки, согласования и пересмотра миссии и целей
2. Профессорско-преподавательский состав (ППС)	2.1. Планирование ППС. 2.2. Прием, отбор и ориентация. 2.3. Развитие, продвижение, сохранение, обновление. 2.4. Численность, структура и повышение квалификации ППС. 2.5. Квалификационный уровень
3. Содержание и оценка учебных программ	3.1. Содержание курсов дисциплин. 3.2. Планирование и оценка программ
4. Учебно-методическое обеспечение и ответственность за него	4.1. Фактическое учебно-методическое обеспечение. 4.2. Коллективная ответственность за учебно-методическое обеспечение. 4.3. Индивидуальная ответственность за учебно-методическое обеспечение
5. Студенты (слушатели) учебного заведения	5.1. Отбор студентов. 5.2. Планирование, карьера и трудоустройство
6. Интеллектуальный продукт учебного заведения	6.1. Результаты научных исследований. 6.2. Учебники и учебно-методические материалы

Рейтинг университетов Великобритании формируется на основе следующих показателей:

- ◆ отношение количества студентов к персоналу университета;
- ◆ объем проводимых научных исследований;
- ◆ количество докторов наук;
- ◆ затраты на библиотеку;
- ◆ обеспеченность общежитием;
- ◆ доля окончивших по отношению к поступившим;

- ◆ количество принимаемых на первый курс;
- ◆ занятость выпускников;
- ◆ доля зарубежных студентов;
- ◆ оценка преподавателей.

Первые места в этом рейтинге занимают университеты Кембриджа, Оксфорда.

Каждый показатель оценивается в баллах при задании максимально возможной оценки. Рейтинговый показатель вычисляется как арифметическая сумма частных показателей.

Рейтинговая оценка немецких университетов формируется на базе показателей:

- ◆ приближенность к практике;
- ◆ уровень обучения (качества);
- ◆ коммуникации (связи);
- ◆ теоретический уровень;
- ◆ сотрудничество в исследованиях;
- ◆ исследовательские достижения;
- ◆ деятельность студентов;
- ◆ уровень административного управления.

По каждому показателю университеты выстраиваются в порядковую очередь и рейтинговая оценка вычисляется как сумма порядковых номеров по отдельным показателям.

Задача привести критерии оценки качества зарубежного образования представляется весьма сложной из-за различий в моделях образования и национальных особенностях стран Европы, Америки и Азии. Наиболее целесообразно это сделать по одному из видов экономического образования, сопоставимого по уровню профессиональной квалификации и продолжительности обучения. Такая попытка была нами предпринята по программе МВА. В табл. 1.4.13 приводится анализ зарубежных стандартов качества аккредитации программ МВА.

Таблица 1.4.13

Анализ зарубежных стандартов качества аккредитации программ МВА (по материалам работ Л. И. Евенко)

Страны и органы аккредитации	Профессорско-преподавательский состав	Учебно-методическое обеспечение	Материально-техническая база	Студенты и выпускники
США Американская ассоциация университетских школ бизнеса (AACSB)	Норматив штатного персонала (FTE) • 400 кредитных часов = 4500 чел./ часов на МВА; • 75% ППС на полной ставке; • 60% всех академических часов преподает штатный ППС; • преподавательская нагрузка – не более 360 часов/год; • участие в НИР и консультирование	Минимальная трудоемкость – 720 часов/год. Зачет не более 50 % дисциплин. 70% итогового контроля составляют экзамены. Базовые дисциплины составляют не менее 270 часов. Специальные дисциплины – не менее 450 часов	Современная инфраструктура МТБ. Наличие ПК с постоянным доступом слушателей. Библиотека, работающая 7 дней в неделю	Поток – 80 чел. Группа- 15 чел. Тест GMAT – 600 баллов. Демократичность и демографическое разнообразие. Поддержка карьеры и трудоустройство
Великобритания Ассоциация школ бизнеса (ASB) Ассоциация выпускников МВА (AMBA)	Штатный ППС – не менее 40 преподавателей; 75% штатных. Участие в НИР и консультирование. 75% ППС с учеными степенями и званиями	Минимальная трудоемкость 400 часов/год. Зачет не более 20% дисциплин. Аккредитация программ на территории Великобритании	Наличие ПК с постоянным доступом слушателей. Библиотека, работающая 7 дней в неделю	Не моложе 27 лет. Стаж работы 4 года. Группа не менее 75 чел. Численность представителей ЕС не более 40%. Экзамен GMAT и TOEFL. Помощь в трудоустройстве. Не менее 2-х выпусков слушателей МВА

Италия Ассоциация ведущих школ менеджмента (ASFOR)	Для специальных дисциплин – не менее 15 профессоров с преподаванием минимум 40 часов. Опыт преподавателя не менее 3-5 лет. Участие в НИР и консультирование	Минимальная трудоемкость – 1500 часов/год, в т.ч. 1000 часов аудиторных. Каждая дисциплина – не менее 35-50 часов. Базовые дисциплины – не менее 35%, специальные – не менее 40%	Современная инфраструктура МТБ. Наличие ПК с постоянным доступом слушателей	Группа не менее 50 чел. Стажировка 12,5 недель. 80% слушателей со степенью бакалавра, остальные не моложе 27 лет. 75% должны найти работу в течение 6 месяцев
Франция Ассоциация школ менеджмента (СЕМ)	Штатный ППС – 10 чел. на полной ставке. 1 преподаватель на 10 выпускников в год. Привлечение преподавателей из бизнеса. Участие в НИР	Аудиторные часы -не менее 300 часов. Срок обучения 2-3 года. Аккредитация школы в Министерстве образования	Современная инфраструктура МТБ. Наличие ПК с постоянным доступом слушателей. Библиотека с доступом к базам данных	Прием на II курс лиц с высшим образованием. Владение 2 языками. Поток не менее 50 чел. Не менее 3-х выпусков слушателей МВА
Испания Ассоциация представителей школ управления (AEED)	Штатный ППС – 20 чел. с обеспечением 50% нагрузки, из них 10-15 профессоров. Участие в НИР и принадлежность к международным ассоциациям	Минимальная трудоемкость – 800 часов/год. 12 базовых дисциплин не менее 50 час. каждая. Все УМК разработаны преподавателями ШБ	Современная инфраструктура МТБ. Наличие ПК с постоянным доступом слушателей. Библиотека с доступом к базам данных	Группа – не менее 20 чел. Стаж работы – 3 года. Образование высшее, не менее бакалавра. Помощь в трудоустройстве и развитии карьеры. Не менее 5 выпусков слушателей МВА

1.4.5. Культура образования

Управление образованием [28, 35] осуществляется тем успешнее, чем активнее происходит взаимодействие образовательного процесса с общекультурными нормами, рекомендациями и моделями. Подобный обмен результативен как с содержательной, так и с организационно-структурной стороны образовательной деятельности.

Следует отметить, что в данной сфере нашего общества накопилось много трудностей как объективного, так и субъективного свойства, имеется множество предрассудков, тормозящих обновление и эффективность получаемых результатов. Историческая полоса произошедших перемен дает основание для обобщений и выводов, а также обмена накопленным за эти годы опытом. "Высшая школа, – отмечает директор Центра международного образования профессор Филип Альтбах, – традиционно рассматривается в качестве приносящей как "общественную", так и "личную" пользу. Она дает уникальную "продукцию", а именно – знания, а также – дипломы, удостоверяющие возможность применения приобретенных знаний в современном обществе. Таким образом, она наделяет человека навыками, используя которые он может увеличить свои доходы и сделать успешную карьеру. В то же время высшее образование повышает уровень подготовки кадров, необходимых для обеспечения общественного развития и эффективной работы экономики" [2, 17-18]. Вот почему, по мнению ученого, ответственность за состояние образования несет не только общество, но и сами выпускники, которым высшее образование гарантирует более высокий доход и возможности.

Расхожая сентенция – "цели образования определяются социальным заказом" – означает, что интересы общества всегда выше интересов личности. Отсюда вытекают унифицированность, централизованное и директивный характер внедрения любого компонента в содержание образования. Однако современное образование противопоставляет унифицированности вариативность, всеобщему характеру внедрения – учет региональной специфики, централизованности – общественную и педагогическую инициативу, директивности – демократизм [36, 71].

Культура образовательного труда

Современные образовательные технологии вбирают в себя новые подходы, способствующие быстрому и активному усвоению базовых понятий, определенной суммы знаний и фактов, сугубо

профессиональной информации. Их осуществлению помогают различные обучающие машины, компьютеры, формализованные и логизированные учебники, системы заданий в виде тестов, опросников, задач и т.д. Такие технологии выстроены на основе прямого и укороченного пути к поставленной цели, вызваны обилием постоянно изменяющейся информации.

Однако в образовании, как и в любом другом виде культуры, есть две составляющие: дискурсивно-логическая, описательная и интуитивно-образная [24, 98]. Первой части с большим успехом служат упомянутые технологии. Однако ее недостаточно, потому что можно быть образованным человеком и оставаться совершенно неразвитым в эмоционально-идеальной сфере.

И только вторая часть, основанная на образно-чувственном восприятии мира, рождает нравственные принципы, формирует в сознании личности представления о прекрасном, добром, возвышенном. Эта интуитивно-образная сторона образования создается глубиной информации, системой эстетических переживаний, определенным тренингом. Внутренний духовный опыт человека является гиперкомпонентом в любой педагогической деятельности.

Один из компонентов процесса образования – речевая культура – уязвимое звено в современной образовательной системе. Речь отражает состояние морали в обществе, потому что язык – это нравственный фактор. А кроме того по речи можно определить уровень воспитанности и образованности человека. Однако занятия по культуре речи в вузах часто носят теоретизированный характер, изобилуют описанием множества спорных случаев в русской орфоэпии и грамматике. В итоге они в ряде случаев не достигают своей цели. В речи важно все: и ее лексический запас, и грамматическая структура, и интонация, и фонетика. Воспитанный человек говорит грамотным литературным языком, куда не входят диалектизмы, просторечия, вульгаризмы и все то, чего нет в словаре русского языка. Между тем речь студентов основана на слэнге, смеси терминов из Интернета, профессионализмов, сочетаниях англорусских слов. Молодежный жаргон, "прикольные" словечки и прочие атрибуты молодежной субкультуры всегда были свойственны этому возрасту, но тем не менее находились под общественным контролем, уравнивались общим интеллектуальным потенциалом личности молодого человека. Однако сегодня наблюдается достаточно грустная картина, когда молодой человек выглядит иностранцем в своем Отечестве, и не исключена такая мрачная перспектива, когда отдельным представителям современной молодежи потребуется переводчик для чтения произведений Пушкина, Гоголя или кого-то еще из русских классиков.

Одной из тревожных по своим деструктивным последствиям тенденций является употребление в стенах вуза нецензурной брани, которой сегодня любят щеголять в среде "продвинутой" интеллигенции. Между тем матерная ругань есть прежде всего симптом эволюционной недоразвитости, поскольку ярко выраженная связь между агрессивностью и сексуальностью существует прежде всего в животном мире.

Какой-то загадочный соблазн имеет в обществе и феномен неграмотной речи. Неправильное употребление слов и предлогов после сотого употребления начинает входить в новую норму. Во многом эти явления связаны с тем, что в педагогическом деле называют "щадящим образованием", когда для экономии умственной энергии учащихся дается краткое изложение шедевров литературы, составленное "образованцами" от науки.

Речь в вузовской среде является отражением как умственной, так и нравственной культуры личности. Особая роль в формировании речевой культуры принадлежит педагогам, которые также недооценивают значение этого образовательного фактора, неряшливы и даже безграмотны в употреблении отдельных слов, а образную мысль заменяют канцеляритом.

К показателям внутривузовской культуры относится "ты" или "вы" в обращении преподавателя к студенту. Первый вариант получил широкое распространение особенно в последнее десятилетие, озаменованное демократическими преобразованиями в обществе. Между тем, подлинная демократия строится на уважении к личности, и "ты" со стороны преподавателя означает уже не доверительность и особое отношение к студенту как исключению из общей массы, но, напротив, отражение во внутривузовской атмосфере традиций казармы, палаты, камеры, которые стали знаковыми символами российского общества минувших десятилетий. К тому же если девушку или юношу называют на "вы", это помогает молодым людям чувствовать себя взрослыми.

Не следует также сбрасывать со счетов и тот факт, что последняя треть XX века стала по сути аудиовизуальной эрой образования. "Картинка", телепрограмма, диапозитив, кинопрограмма или кодосхема сегодня необходимы на занятии не меньше, чем сама книга. Подобный аспект недооценивается руководством отдельных вузов прежде всего из-за больших материальных затрат или

неумелого обращения с техникой преподавания.

Между тем зрительный образ, обеспечивающий наглядность, запоминание и усвоение материала, сегодня служит эквивалентом успешного обучения студента, подготовленного к его восприятию самим характером современной культуры. "Зрение – это не метаморфоза самих вещей в их видимые образы, не установление двойной принадлежности вещей к большому миру и к миру малому, приватному. Это род мышления, которое строго и однозначно дешифрует знаки, запечатленные в теле" [35, 230-231].

Создание компьютерного банка данных на обучающегося студента позволяет проследить динамику его личностного роста, отметить на каком-то этапе спад или, напротив, повышение интереса к различным учебным дисциплинам, отметить важнейшие моменты его научного становления, – тем самым создать описание содержательной дифференциации всего студенческого состава вместо пресловутой "уровнировки" или недооценки действительно важных для избранной профессии критериев развития личности.

Глобализация экономики, рост потребительской культуры, сжатие времени и пространства, идущие вместе с информационной революцией – все это подразумевает радикальные изменения в системе образования. Иногда радикальность означает возврат к прочно забытым методам. Так, сегодня вновь востребован метод античного мыслителя Сократа, суть которого заключается в том, что педагог предлагает ряд острых, дискуссионных вопросов, заставляя обучающихся проверять, защищать и описывать свое восприятие проблемы и появляющиеся идеи ее разрешения. Такой подход способствует активному развитию интеллекта и расширяет кругозор.

Этот метод, получивший в наши дни название метода самопознания, оказался вытесненным методами передачи информации. "Реликтовые остатки" метода Сократа сохранились сегодня лишь в тесных взаимоотношениях, складывающихся между профессорами и студентами старших курсов [7].

В такой ситуации вузы призваны быть антропологическими исследовательскими центрами, а сделанные ими научно обоснованные рекомендации сокращают адаптационный период молодого специалиста до минимума.

Эстетические факторы образовательного процесса

Выше отмечалось, что образно-чувственная сторона познания играет большую роль в процессе усвоения знаний и приобретения необходимых навыков. Тем не менее, в большинстве отечественных вузов именно этот аспект традиционно недооценивается. Причиной тому – не только пресловутые объективно-материальные трудности. Имеет свое значение и определенная философия образовательного процесса, сложившаяся еще в стародавние времена и гласящая, что при обучении необходим минимум комфорта, никакой эстетики, как можно больше сдержанности и всевозможных ограничений.

Истина, как всегда, находится посередине. В наши дни уже создана выразительная и удобная мебель для оснащения учебных аудиторий, в которых столь же необходим свежий воздух, лаконичный и вместе с тем опрятный и достойный дизайн. Место и условия, в которых идет занятие, оказывают огромное влияние на то, как будет воспринята информация.

К активным факторам создания учебной среды следует отнести оснащенность аудитории техническими средствами обучения (ТСО). Однако "неживая" материя является всего лишь предпосылкой для возникновения эстетического опыта людей. Важным моментом в жизни любого вузовского коллектива является также соблюдение правил учебного этикета, который является разновидностью делового этикета.

Демократизация отношений между преподавателями и студентами не отменила необходимости соблюдения определенных поведенческих правил. Студент обязан приветствовать своего педагога, причем не только того, который в данный момент ведет у него какую-либо учебную дисциплину, но и того, кому уже он сдал экзамен, независимо от полученной оценки. Точно так же необходимо приветствовать преподавателя перед началом и в конце занятия.

Правила вежливости предписывают обязательное приветствие административно-учебного и обслуживающего персонала. Студент, призванный воплощать собой тип современного интеллигента, в принципе не имеет права на грубость по отношению к вахтеру, гардеробщику, уборщице и т.д. Эта внутренняя дисциплина вырабатывается каждодневным тренингом, неукоснительным соблюдением определенных принципов воспитанного отношения к людям. Тогда вместе с профессией усваивается то, что невозможно "изобразить лицом", что отражает внутренний склад высокообразованной личности.

Обращаясь к внутривузовскому этикету, следует отметить, что свои правила поведения существуют и во время экзаменов. Поэтому недопустимы толпы под дверями аудитории, в которой проходит экзамен. Вслед за ответившим студентом входит следующий с тем, чтобы преподавателю не приходилось "выискивать" сдающих в коридоре. Необходимо научиться управлять своим волнением и на экзамен приходиться спокойным, адекватно реагирующим на обстановку и на задаваемые вопросы.

Студенческий фольклор, посвященный забавным случаям во время экзаменационных сессий, – это всего лишь сфера молодого веселья, но экзамен является важным событием, подводящим итог совместной работы преподавателя и студентов, поэтому требует к себе серьезности и подготовки как в содержательном, так и в организационном плане.

Воспитание в вузе

Воспитательный [28, 16] компонент в вузовской деятельности в последнее время стал практически незаметен, поскольку акцент делается только на овладении специальностью. Невнимание к воспитанию молодежи пагубно по своим последствиям для общества, снижает и качество получаемых знаний. Разумеется, вузовский воспитательный процесс имеет другие формы, чем школьный или семейный, однако общие принципы здесь сохраняются, ибо они продиктованы духом времени и многовековым человеческим опытом.

Огромную роль в вузе играет личность ученого, руководителя научного направления или так называемой "школы", ректора или менеджера [28, 32-33] образования. Умственная энергия, исходящая от подобного типа людей, преобразуется в мощное харизматическое влияние на коллектив. Высокий этический уровень руководителя вызывает доверие коллектива. Сам менеджер образования в таком случае становится источником мотивации для успешной деятельности.

Главное условие сохранения такого влияния – систематически и непрерывно совершенствовать свою квалификацию. В хорошем вузе учатся всегда и все – преподаватели и студенты. Очень сильное мотивационное влияние на поведение коллектива оказывает информирование о персональных результатах деятельности.

Процесс обучения [28, 38] – это творческий процесс. Человек самореализуется в нем, проявляя определенные способности, личные склонности, а также честность. Скука и монотонность лишают смысла любое учебное мероприятие, являются показателем его формальности. Образование как интерпретация культуры, а не решение только "социального заказа", семинар как художественная акция, а не скучный пересказ учебника, заострение и поэтизация актуальных проблем, – подобные формы означают новое понимание задач, стоящих перед вузами. Появление педагогической толерантности взамен обличения "пороков" молодых, сопричастности разных поколений, преобразование реальности, а не бегство от нее, – все это необходимо при создании воспитательной стратегии в современном вузе.

Личностное воздействие педагога, научного руководителя на студента трудно переоценить. Воспитывающее влияние здесь подкрепляется еще и тем, что творческий контакт в обучении ведет к хорошим исследовательским результатам.

Значение поставленных проблем в ломке определенных образовательных стереотипов, один из которых – экономика – базис, а культура – надстройка. В наши дни все может быть и наоборот. Уровень развития культуры предопределяет уровень развития экономики.

Создатель Творческого центра имени Вс. Мейерхольда в Москве Валерий Фокин рассказал, что первоначальный инвестор – солидный французский банк "Лионский кредит" – отказался от сотрудничества после того, как одному из его руководителей довелось услышать фразу российского чиновника: "И что это господин Фокин все время один ходит, пришел бы вместе с Мейерхольдом" [29, 9].

Эта история могла бы иметь анекдотическое звучание, если бы не тот факт, что имя того российского чиновника – легион.

Как видим, в начале нового тысячелетия мы являемся свидетелями и в то же время действующими лицами глобальных и локальных изменений в образовании, которое постепенно обретает "силу многообразия".

1.5.6. Практическое задание

ПЗ 1. "Критерии качества образования"

1. Проработайте теоретическую часть раздела и определите для Вашего учебного заведения критерии качества образования. Результат представьте в табличной форме, основываясь на методике государственной аккредитации Минобрнауки РФ.

Групповые критерии	Качественные и количественные критерии
Профессорско-преподавательский состав	
Учебно-методическое обеспечение	
Материально-техническая база	
Интеллектуальный потенциал	
Студенты	
Выпускники	

2. Назовите критерии и их численные значения, которые Вы бы рекомендовали для Вашего учебного заведения при прохождении им государственной аккредитации в органе управления образованием. Проранжируйте выбранные критерии по важности.

Интегральные показатели качества образования

Ранг важности	Название критерия
1	
2	
3	
4	
5	

ПЗ 2. "Культура образования"

Изучите теоретический материал раздела и изложите свое понимание ключевых проблем культуры образования в развернутых (не более двух страниц) ответах.

ТЕМЫ	ОТВЕТЫ
1. Место образования в общественной культуре	
2. Традиции и традиционализм в вузе	
3. Роль культуры в организации маркетинга образовательных услуг	
4. Техническая аристократия в истории мировой и отечественной культуры	
5. Книга и компьютер	
6. Эстетика внешнего вида как показатель внутривузовской культуры	
7. Роль личности в образовательном пространстве	

Резюме

1. Качество обучения представляет собой совокупность потребительских свойств образовательной услуги, обеспечивающей возможность удовлетворения комплекса потребностей по всестороннему развитию личности учащегося (студента).

2. Главными критериями, определяющими качество образования, являются: профессорско-преподавательский состав, учебно-методическое обеспечение, материально-техническая база, интеллектуальный потенциал учебного заведения, студенты (учащиеся) и выпускники.

3. Существуют несколько методик оценки качества образования: методика государственной аккредитации вузов России; методика расчета рейтинга вузов; балльная методика оценки учебных заведений. Они основаны на получении исходных показателей качества, их ранжировании с помощью весовых коэффициентов и расчете интегрального показателя качества.

4. Методика государственной аккредитации вузов Минобрнауки РФ является наиболее полной и

методически совершенной для оценки уровня качества образования. С 1997 г. по ней проведены расчеты по 800 вузам России в рамках процедуры их государственной аккредитации.

5. Современное образование, учитывая запросы общества, обратилось к интересам отдельной личности. Эта исходная установка существенно повлияла на содержание образования.

6. Профессиональное образование в России, сохраняя лучшие академические традиции, в условиях формирования рынка образовательных услуг, делает акцент на практическую направленность своих результатов.

7. В отечественной системе подготовки специалистов противостоят гуманитарные и антигуманитарные тенденции.

8. Представители технической аристократии всегда отличались высокой личной культурой, что требует своего возрождения в наши дни.

9. Компьютерные технологии в обучении облегчают доступ к информации, но обедняют эмоционально-образный мир специалиста. В таких условиях значение книги очень часто недооценивается.

10. Показателем состояния образовательного процесса и уровня профессиональной подготовки выпускников является речевая культура.

11. Воспитание в вузе имеет особые цели, задачи и формы. Особая роль здесь принадлежит личности ученого-руководителя научной школы и руководителя вуза.

1.5. Стратегия реформирования системы образования

1.5.1. Сценарии развития системы образования

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных критериев (показателей) и эффективного распределения ресурсов. Стратегическое управление предполагает наличие 5 элементов: умения смоделировать ситуацию (выявить проблемы); умения обозначить необходимые изменения (идеи развития); умения разработать стратегию изменений (базовые стратегии); умения использовать различные способы воздействия (методы управления); умения воплощать стратегию в жизнь (управление изменениями).

Альтернативы будущего развития позволяют разработать стратегию в нескольких вариантах в зависимости от состояния внешней среды (STEP-анализ) и внутренней среды (SWOT-анализ). В стратегическом менеджменте предпочтительно рассматривать три главных сценария (варианта, альтернативы) развития: пессимистичный, реалистичный, оптимистичный.

Пессимистичный, ухудшение состояния социальной, экономической и политической сфер жизни общества, что приведет к снижению качества жизни населения и уровня образования в обществе (табл. 1.5.1).

Реалистичный, стабилизация состояния социальной, экономической и политической системы общества, улучшение качества жизни населения, восстановление приоритетов образования в обществе (табл. 1.5.2).

Оптимистичный, значительное улучшение социально-экономического положения страны, рост качества жизни населения и уровня образования в обществе (табл. 1.5.3).

В качестве критериев для сравнения различных вариантов развития образования могут быть приняты следующие показатели международных сравнений:

- ◆ уровень грамотности взрослого населения в процентах от общей численности населения, число поступивших в учебные заведения;
- ◆ численность учащихся в расчете на 10000 человек населения;
- ◆ общая численность преподавателей на 1000 населения;
- ◆ удельный вес специалистов с высшим и средним профессиональным образованием в процентах от общей численности населения;
- ◆ показатель выпускников по уровням образования (чел. на 10000 человек населения);
- ◆ доля расходов на образование (в процентах от валового национального продукта, в процентах от общих государственных расходов);
- ◆ число ученых и специалистов, занятых в НИОКР, в расчете на 1000 человек населения.

Эти данные публикуются по странам мира в ежегодном "Докладе о развитии человека" ООН. В зависимости от выбранного сценария (варианта) развития, состояния национальной экономики,

факторов внешней и внутренней среды могут применяться различные типовые стратегии развития образования. В результате выполненного нами системного исследования рассмотрены три сценария развития системы образования в России на период до 2025 г. и даны рекомендации по выбору стратегии развития. Сценарии развития связаны с состоянием внешней среды России (экономическая и политическая ситуация) внутренней среды (состояние и процесс реформирования системы образования в России).

Рассмотрим сценарии развития образования в России (табл. 1.5.1-1.5.3).

Таблица 1.5.1

Пессимистичный сценарий развития системы образования в России

Варианты (сценарий) развития	Внешняя среда	Внутренняя среда	Рекомендуемые стратегии
"Пессимистичный вариант" – выживание в условиях экономического кризиса (2000-2010 гг.). Затяжной кризис системы образования России с постепенной утратой достигнутых к началу 90-х гг. позиций в мировом сообществе. Реализация стратегической цели "выживания" на основе сокращения государственной программы образования, развития частного негосударственного сектора обучения. Дифференциация качества обучения и уровня подготовки в разных регионах и учебных заведениях. Сохранение бесплатного 9-летнего обязательного образования и сокращение бюджетных ассигнований на профессиональное образование. Увеличение разрыва в научно-технических достижениях по сравнению с экономически развитыми странами, снижение конкурентоспособности отечественного образования	Экономический кризис и депрессия в основных отраслях экономики (снижение объемов, отрицательные темпы роста, низкая производительность). Нестабильность политической системы общества (колебания от правого режима "олигархов" к левой диктатуре "нищих"). Значительная дифференциация регионов России по уровню развития (Центр, Север, Запад, Кавказ, Дальний Восток, Сибирь). Абсолютное снижение качества жизни населения России к уровню 1990 г. Высокий уровень социальной напряженности в обществе (безработица, преступность, забастовки). Нарастание техногенных аварий и катастроф в обществе. Рост напряженности на рынке труда: (рост безработицы, снижение реальной оплаты труда, сокращение потребительского спроса)	Утрата российских традиций образования: духовность, качество, универсальность. Сокращение расходов на образование до 2-3% от бюджета и рост платного обучения. Бюрократизация и коррумпированность системы лицензирования, аттестации и аккредитации учебных заведений. Значительная дифференциация качества обучения, материальной базы и уровня подготовки специалистов в регионах. Изменение отраслевой специализации под влиянием рыночных факторов "спроса и предложения" в пользу гуманитарно-экономических специальностей. Создание "карманных" вузов и колледжей, снижение качества образования. Снижение престижа, оплаты труда и социальных гарантий, рост напряженности среди преподавателей и сотрудников образовательных учреждений	"Ликвидация" бесперспективных учебных заведений в сельской местности, в малых городах, депрессивных районах. "Отступление" – сокращение объемов расходов на образование и численности преподавателей до минимальных величин. "Тушение пожара" – направление бюджетных ресурсов на ликвидацию негативных последствий в отдельные "забастовочные" регионы. "Партизанская война" – борьба за сохранение позиций на рынке образования между частными и государственными образовательными учреждениями. "Свертывание" – постепенное свертывание негосударственного образования, рост его убыточности и перевод инвестиций в рентабельные отрасли экономики

Таблица 1.5.2

Реалистичный сценарий развития системы образования в России

Варианты (сценарий) развития	Внешняя среда	Внутренняя среда	Рекомендуемые стратегии
------------------------------	---------------	------------------	-------------------------

<p>"Реалистичный вариант" Восстановление и подъем образования (2000-2010 г.). Вывод системы образования из кризиса до уровня развивающихся стран. Рациональное сочетание государственного и негосударственного образования. Проведение реформы системы образования с переходом к горизонтальным структурам управления на базе крупных региональных университетов. Рост качества обучения и уровня подготовки специалистов на основе дистанционных и мультимедийных технологий. Обеспечение 12-летнего общего среднего (полного) образования и бесплатного начального среднего профессионального образования. Персонификация финансирования образования на основе использования социальных нормативов на одного учащегося, финансовых обязательств (ГИФО)</p>	<p>Выход из экономического кризиса основных отраслей экономики и восстановление объемов производства до уровня 1990 г. Стабилизация политической системы общества на основе центристского режима. Переход к частичному государственному регулированию экономики и стимулированию экономического роста. Проведение социальной реформы поддержки наименее оплачиваемых слоев населения, обеспечение им равных прав на образование, здравоохранение и др. Восстановление качества жизни населения до уровня СССР 1990 г. и показателей развивающихся стран (40-50 место в мире). Снижение уровня социальной напряженности в обществе (безработица, преступность, забастовки). Стабилизация рынка трудовых ресурсов за счет новых рабочих мест в сфере материального производства, роста реальной оплаты труда и пособий по безработице</p>	<p>Рост расходов на образование до 7% от федерального бюджета при увеличении абсолютных доходов с учетом инфляции. Начало поэтапной реформы системы образования на федеральном и региональном уровнях с целью сокращения затрат на управление и борьбу с бюрократией. Государственная поддержка учебных заведений (государственных и частных), обеспечивающих высокое качество обучения, развитие материальной базы и высокий уровень подготовки специалистов. Развитие крупных региональных университетов с включением в их состав всех ступеней обучения (школы, техникумы, колледжи, отраслевые институты, ИПК). Восстановление престижа, достойной оплаты труда и социальных гарантий преподавателей и работников образовательных учреждений</p>	<p>"Фокусирование" – концентрация усилий на передовых уровнях и видах образования, отвечающих народно-хозяйственным интересам (школа и вуз). "Дифференциация" – специализация на определенных уровнях образования и целевых сегментах (возврат к отраслевой специализации учебных заведений профессионального образования). "Сбор урожая" – максимизация доходов от платного обучения по гуманитарно-экономическим специальностям с последующим сокращением приема. "Оборона и укрепление" – удержание рыночных позиций региональными лидерами образования в конкурентной борьбе с филиалами столичных высших учебных заведений. "Ответный удар" – контрмеры по защите отдельных сегментов рынка образования от конкурентов путем снижения цены за счет маркетинга и альянсов между учебными заведениями</p>
--	---	--	--

Таблица 1.5.3

Оптимистичный сценарий развития системы образования в России

Варианты (сценарий) развития	Внешняя среда	Внутренняя среда	Рекомендуемые стратегии
------------------------------	---------------	------------------	-------------------------

<p>"Оптимистичный вариант" Перспективы роста образования (2010-2025 гг.). Бурное развитие системы образования в соответствии с высокими темпами экономического роста и новой концепцией развития общества. Полное обновление материально-технической базы учебных заведений за счет государственных и частных инвестиций. Завершение реформы системы образования на федеральном и региональном уровнях на основе укрупнения и специализации. Сокращение отставания в научной, технической и образовательной областях по сравнению с высокоразвитыми странами. Обеспечение всех граждан 12-летним обязательным образованием и бесплатным высшим образованием. Реализация программы развития человеческих (интеллектуальных) ресурсов, потенциальной глобализации и информатизации общественной жизни</p>	<p>Новая концепция развития общества на основе институтов плановой экономики и социальных гарантий членам общества (модель третьего пути). Высокие темпы экономического роста, комплексное развитие отраслей народного хозяйства и регионов России. Государственное "индикативное планирование": частичная национализация отраслей экономики, достижение консенсуса между государством, частным бизнесом и профсоюзами, формирование среднего класса, включающего до 50% населения. Становление гражданского общества, соблюдение прав человека и обеспечение социальными гарантиями всех граждан. Рост качества жизни населения России до минимальных показателей высокоразвитых стран (быть в числе первых 20 стран мира). Минимизация уровня социальной напряженности в обществе и достижение уверенности в будущем</p>	<p>Рост расходов на образование до 10% от федерального бюджета и полное финансирование государственных и аккредитованных негосударственных образовательных учреждений. Рост численности учащихся и студентов в расчете на 10000 жителей до минимального уровня высокоразвитых стран. Завершение реформы системы образования на федеральном и региональном уровнях: укрупнение муниципальных органов образования; слияние отраслевых техникумов и вузов в крупные региональные университеты; реформа общего среднего образования (школа, лицей). Развитие частного образования на основе "образовательного накопительного кредита" и государственных грантов для одаренных людей. Обеспечение социальных благ и гарантий, оплата труда преподавателей на уровне высококвалифицированных специалистов и чиновников</p>	<p>"Постоянное наступление" – маркетинговая стратегия распределения рыночной доли образования на региональном и национальном уровнях среди региональных университетов. "Лидерство по качеству" – достижение лучших результатов в регионе по качеству образования среди образовательных учреждений. "Захват незанятых пространств" – освоение новых видов образовательных услуг, технологий обучения и территорий с получением преимущества "первопроходца". "Опережающий удар" – сохранение лидирующего положения на региональных рынках образования и блокирование учебных заведений-конкурентов. "Лидерство по издержкам" – производство образовательных услуг в большом количестве с минимальной стоимостью и удовлетворение потребностей большинства учащихся</p>
---	--	--	---

1.5.2. Система управления образованием

Существующая система управления образованием в России является симбиозом административной системы бывшего СССР и элементов рыночной экономики переходного периода. В 90-х гг. система претерпела ряд реформ, вызванных крупными изменениями в системе образования на федеральном уровне. Среди наиболее крупных реформ отметим:

- объединение Госкомитета РФ по профтехобразованию, Министерства просвещения РФ и Госкомитета РФ по высшему образованию в единое Министерство образования РФ;
- переход на многоуровневую систему высшего профессионального образования на основе государственного образовательного стандарта (ГОС ВПО);
- бурное развитие негосударственного высшего и среднего профессионального образования, что привело к созданию 358 лицензированных негосударственных вузов с сетью филиалов в регионах (90-е годы) и 142 негосударственных образовательных учреждения среднего профессионального образования.

Несмотря на эти преобразования, система управления образованием в России характеризуется громоздкостью, многозвенностью, бюрократичностью и нередко несоблюдением норм управляемости (рис. 1.5.1).

1. Иерархия управления образованием не доведена до логического завершения на региональном и муниципальном уровнях в части финансирования и управления всеми видами образовательных учреждений. На региональном уровне это касается высших и средних учебных заведений (вуз, ссуз) федерального подчинения; на муниципальном уровне – учебных заведений среднего и начального профессионального образования (ссуз, ПТУ), финансируемых из регионального бюджета. Фактически такие компоненты, как власть и деньги, права и обязанности поделены весьма неравнозначно по уровням иерархии с концентрацией их преимущественно на федеральном и региональном уровнях, что

приводит к бюрократизации управления, снижению гибкости и оперативности, росту затрат на управление.

2. На начало 2000/2001 учебного года в России насчитывалось 944 вуза с 924 филиалами, в том числе государственных – 586 вузов и 915 филиалов; 559 вузов и 915 филиалов относятся к федеральной собственности; в ведении Минобрнауки России находятся 331 вуз и 669 филиалов.

В системе среднего профессионального образования функционируют 2812 самостоятельных ссузов и подразделений вузов; из них 2670 государственных и муниципальных и 142 – негосударственных учебных заведения. 1632 (61%) государственных ссузов находятся в ведении 30 федеральных министерств и ведомств, из них 676 – в ведении Минобрнауки России, 1017 (38%) – в ведении субъектов Российской Федерации [57, 27-29]. Теория управления рекомендует нормы управляемости на нижнем уровне – не более 40 объектов. Это приводит к необходимости создания главных управлений в Министерстве образования и других министерствах РФ, но и они не в силах эффективно осуществлять не только текущее планирование (1-5 лет), но и качественное, стратегическое управление. В 90-х гг. ситуация усложнилась глубоким экономическим кризисом в стране, резкой дифференциацией регионов по качеству жизни населения и разделением их по отношению к бюджету на "дотационные" и "доноры", развитием платного образования и изменением отраслевой специализации образовательных учреждений в пользу гуманитарно-экономических специальностей. В настоящее время система управления образованием мало эффективна и требует реформирования.

3. Несмотря на реформу образования, ряд министерств и ведомств России сохраняют в своем подчинении высшие и средние профессиональные учебные заведения (Минсельхоз, Минтранспорта, Госстрой, Минэнерго, Минэкономики и др.). Это, с одной стороны, затрудняет проведение единой политики в образовании, а с другой стороны, требует контроля Минобрнауки России за процедурой лицензирования, аттестации и аккредитации. Сохранение ограниченного числа учебных заведений в силу их специфики возможно только для "силовых" министерств (МО, МВД, ФСБ). Остальные учебные заведения имеет смысл передать в подчинение Минобрнауки России, что позволит проводить единую политику в образовании и окончательно устранить его ведомственность.



Рис 1.5.1. Существующая структура управления образованием в России (2000 г.)

Перестройка системы управления образованием может быть начата в 2004 г. и завершена к 2010 г. В основу новой структуры управления могут быть положены следующие принципы:

- передача государственных учебных заведений различной ведомственной подчиненности в ведение Минобрнауки России;
- четкое соблюдение нормы управляемости на всех уровнях иерархии (от 4 до 40 объектов);
- усиление органов управления образованием субъектов РФ с передачей в их ведение

государственных вузов, ссузов, ИПК;

- усиление роли муниципальных органов управления образованием в городах и районах;
- интеграция государственных вузов и ссузов и создание на их базе крупных региональных университетов;
- установление жесткого контроля со стороны Минобрнауки России за проведением процедур лицензирования, аттестации и аккредитации негосударственных вузов и особенно их филиалов. Это может приостановить ничем неоправданный поток открытия "псевдообразовательных" учреждений и даже сократить их число;
- увеличение доли затрат на образование и финансовой помощи из бюджета аккредитованным учебным заведениям на развитие материально-технической базы и обеспечение равных прав граждан на образование.

Предлагаемая структура управления образованием в России представлена на рис. 1.5.2.



Рис. 1.5.2. Предлагаемая структура управления образованием в России

1.5.3. Вуз – центр реформ образования

Национальной доктриной образования в Российской Федерации, принятой на Всероссийском совещании работников образования в Москве 15 января 2000 г., предусмотрено реформирование системы образования на период до 2025 г.

Одна из ведущих задач государства отражена в Национальной доктрине образования как интеграции образования, науки и производства, включая интеграцию научных исследований с образовательным процессом, научных организаций – с образовательными учреждениями, науки и образования – с производством [57, 3-11]. Высшей школе принадлежит ведущая роль в любой социальной реформе как центру образования и науки и "кузнице" кадров высшей квалификации. К сожалению, в Национальной доктрине не показаны пути реформирования системы управления образованием – прежде всего районирование, специализация, универсализация, укрупнение образовательных учреждений и др.

Методология системного подхода позволяет представить образовательные учреждения в виде взаимосвязанной совокупности подсистем, которые рассматриваются как объекты стратегического управления. Авторы предполагают рассматривать высшее учебное заведение как совокупность шести подсистем, объединяющих функционально взаимосвязанные виды деятельности, такие как:

- ◆ учебная деятельность;
- ◆ научная деятельность;
- ◆ экономическая деятельность;
- ◆ управленческая деятельность;
- ◆ маркетинговая деятельность;
- ◆ хозяйственная деятельность.

Концептуальная схема образовательного учреждения показана на рис. 1.5.3.

Состав функций управления определен на основе "Классификатора функций управления образовательным учреждением" (приведен в разделе 2.2). Распределение функций управления может изменяться по подсистемам в зависимости от специфики образовательного учреждения и составляет

предмет системного проектирования стратегии развития вуза. Концептуальная схема может быть использована для проработки стратегических вариантов развития отдельных подсистем вуза и разработки рациональной системы управления образовательным учреждением.

В связи с процессом экстенсивного развития вузов в 90-х гг., роста платного обучения, создания значительного числа негосударственных вузов и развития конкуренции возникла задача оценки масштаба управления учебными заведениями и рациональным их районированием в регионе. Основным критерием оценки, на наш взгляд, могут быть *общественно необходимые затраты на образование*, определить которые весьма непросто, и *среднесписочная численность студентов вуза* как объемный критерий масштаба управления и конечного результата работы вуза.

Расчет числа вузов и ссузов по категориям и среднесписочной численности абитуриентов по данным за 2000/2001 учебный год и прогноз до 2010 г. приведен в табл. 1.5.4.

Таблица 1.5.4

Высшее и среднее профессиональное образование в России

Образовательные учреждения	Число учебных заведений	Численность студентов – всего (тыс. чел.)	Средняя численность студентов в заведении (чел.)
<i>Существующее положение (по данным на 2000-2001 учебный год)</i>			
1. Государственные высшие учебные заведения (вузы).	586	3 727	6 360
2. Негосударственные вузы.	358	343	958
3. Государственные учреждения среднего профессионального образования (ссузы)	2 670	2 147	804
ИТОГО:	3 614	6217	8 122
<i>После проведения реформы профессионального образования (2010 г.)</i>			
1. Государственные университеты.	200	4800	24000
2. Негосударственные вузы.	100	1000	10000
3. Государственные ссузы (в составе университетов)	800	1200	1500
ИТОГО:	1100	7000	35 500

Примечания:

1. Данные на 2000/2001 учебный год получены из источника "Официальные документы в образовании: Информационный бюллетень. Частное образование". – 2000. -№21 (ноябрь). – С. 27-28.
2. Данные на 2010 г. определены методом экспертных оценок и экстраполяции динамики показателей в 1990-2000 гг. Сделано предположение, что общая численность студентов увеличится до 7000 чел. при изменении их численности по уровням профессионального образования.
3. Число учебных заведений определено по оптимистичной стратегии реформирования системы: введение существующих госвузов (институтов, академий, университетов) в состав региональных университетов в ранге институтов как юридических лиц; введение отраслевых государственных ссузов в состав региональных университетов как структурных подразделений; прохождение негосударственными вузами государственной аккредитации с включением в их состав части государственных ссузов по территориальному признаку.

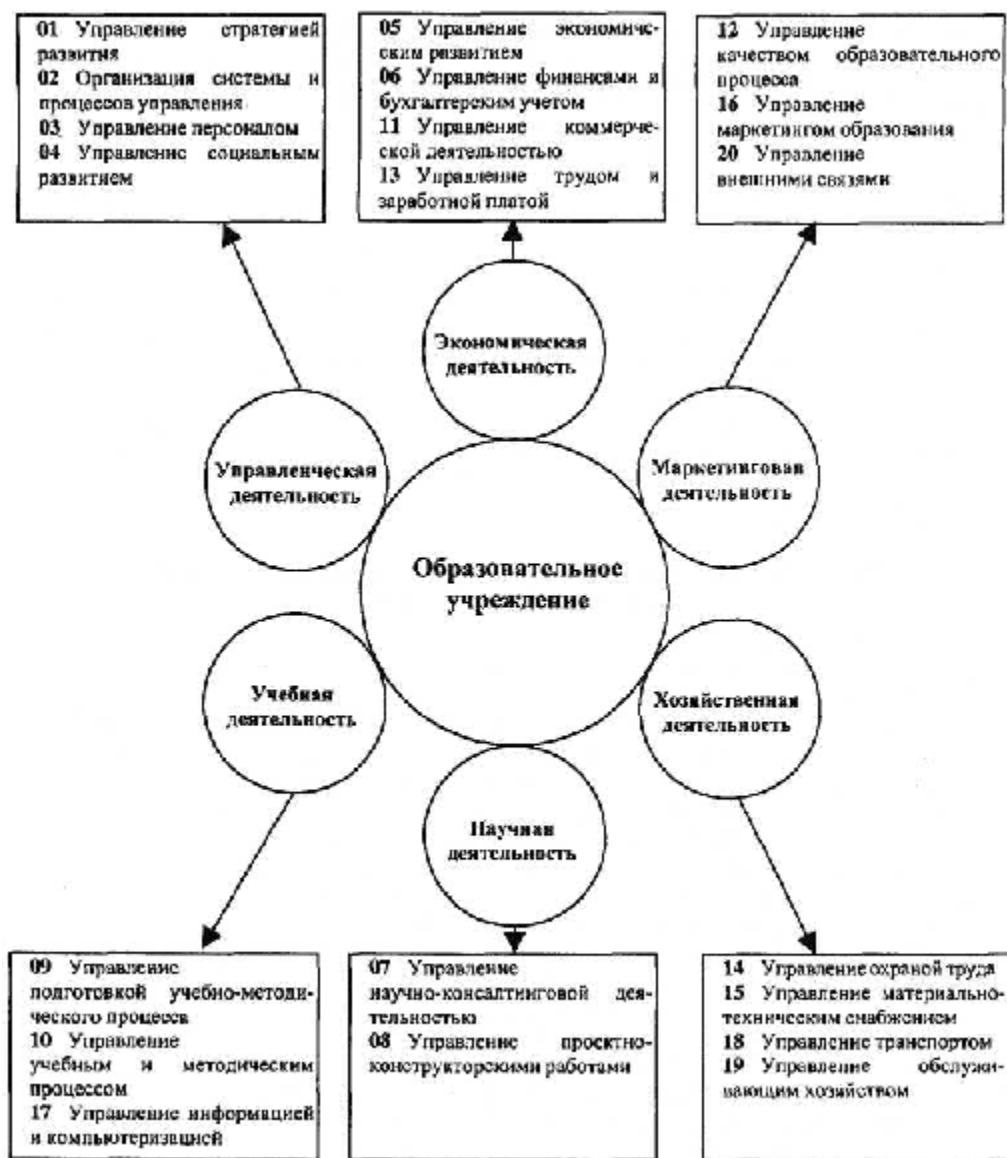


Рис.1.5.3. Концептуальная схема образовательного учреждения

Предложения по реформированию системы образования на период до 2010 года

1. Государственная Дума могла бы рассмотреть предложения по внесению изменений в Закон РФ "Об образовании" и Гражданский Кодекс РФ, позволяющие включать в состав государственных университетов другие учебные заведения – юридические лица (техникумы, институты, школы бизнеса, филиалы вузов) с различной организационно-правовой формой. Это позволило бы освободить рынок образования от большого числа мелких "псевдообразовательных" учреждений, работающих по принципу "пирамид", и сконцентрировать ресурсы в крупных университетах. Такой опыт имеется в США, Великобритании, Испании и других странах.

2. Предлагается провести централизованное укрупнение государственных вузов, как это сделано в высокоразвитых странах. Предложение касается учебных заведений всех отраслевых министерств и ведомств, кроме Министерства образования, внутренних дел и Федеральной службы безопасности, что позволяет сократить число государственных вузов с 586 со средней численностью 6360 студентов до 100 вузов со средней численностью 24000 студентов. Возможно создание крупных межотраслевых региональных университетов по аналогии с Мордовским и Новгородским государственными университетами. Это позволит решить проблему госфинансирования.

3. Реформируя систему среднего профессионального образования, предусмотреть возможность сокращения числа мелких районных и городских ссузов с 2670 со средней численностью студентов 804 чел. до 800 ссузов со средней численностью 1500 студентов. В основу реформирования предлагается заложить: во-первых, передачу ссузов в состав государственных и негосударственных вузов; во-вторых, широкое использование дистанционных технологий обучения. Это позволит за 5-10 лет улучшить

качество обучения, усилить материальную базу и преподавательский состав ссузов и занять достойное место в подготовке специалистов среднего звена для небольших предприятий и организаций в регионах.

4. Исполняя Указ Президента РФ № 774 от 23.07.97 г. и Постановление Правительства РФ № 1165 от 15.09.97 г. "О подготовке управленческих кадров для организации народного хозяйства РФ", инициировать программу создания крупных государственных институтов по подготовке менеджеров в регионах на основе объединения отраслевых и ведомственных ИПК.

В качестве основного звена реализации программ высшего образования в среднем регионе с численностью населения до 1,5 млн. человек может быть предложена структура крупного регионального университета, способного реализовать программы всех четырех уровней профессионального образования (рис. 1.5.5). Такой региональный университет образуется путем слияния (объединения) существующих отраслевых институтов и академий на базе классического или технического университета.

Источниками эффективности реформирования образования могут стать:

1. Сокращение численности административно-управленческого и вспомогательного персонала реформируемых вузов и ссузов, в основном за счет лиц пенсионного возраста. Ожидаемый экономический эффект – 600 млн. рублей – можно инвестировать в сферу образования.

2. Подготовка специалистов в соответствии с потребностями народного хозяйства (под госзаказ), устранение дублирования в подготовке кадров в рамках крупных региональных университетов.

3. Сокращение числа мелких подразделений (кафедр, лабораторий, мастерских), не имеющих эффективного использования в учебном процессе вуза, и непроизводительных расходов в бюджете вузов, сокращение условно-постоянных расходов вузов.



Рис 1.5.4. Структура крупного регионального университета

1.5.4. Переход к дистанционному и открытому обучению*

* Данный раздел написан в соавторстве с д. психол. н., профессором В.А. Кручининим.

Сущность дистанционного обучения. В начале 90-х гг. ряд передовых вузов страны в рамках эксперимента приступил к реализации новой образовательной программы дистанционного обучения. Эта программа опирается на многолетний опыт и традиции заочного обучения как в Российской Федерации (ВЗФЭИ, ВЗЮИ и др.) и Великобритании (Открытый университет), так и на новации ряда зарубежных стран (США, Япония) в области мультимедийного обучения.

Дистанционное обучение (ДО) – это синтетическая, интегральная форма заочного обучения, базирующаяся на использовании широкого спектра традиционных и новых информационных технологий и их технических средств, служащих для доставки учебного материала, его

самостоятельного изучения, организации диалогового обмена между преподавателем и обучающимся, когда процесс обучения независим от времени и пространства. В основу ДО заложены следующие принципы:

Гибкость. Для учащихся не организуются систематические занятия в виде лекций, семинаров. Каждый может учиться столько, сколько ему лично необходимо для освоения курса дисциплины и получения необходимых знаний по выбранной специальности.

Модульность. В основу учебных планов ДО закладывается модульный принцип. Каждая отдельная дисциплина или ряд дисциплин, которые освоены обучающимся, создают целостное представление об определенной предметной области. Это позволяет из набора независимых учебных курсов формировать учебный план, отвечающий индивидуальным или групповым потребностям.

Параллельность. Получение образования проводится при совмещении основной профессиональной деятельности с учебой, без отрыва от производства. В ходе учебного процесса преподаватель и учащийся могут реализовывать технологию обучения и учения независимо от времени, т.е. по удобному для каждого графику и в удобном темпе.

Дистантность. Расстояние от места нахождения обучающегося до образовательного учреждения (при условии качественной работы связи) не является препятствием для эффективного образовательного процесса.

Массовость. Количество обучающихся по программе ДО не является критическим параметром. Студенты имеют доступ ко многим источникам учебной информации (электронным библиотекам, базам данных), а также могут общаться друг с другом и с преподавателем через сети связи или с помощью других технических средств.

Преподаватель-консультант. Речь идет о новой роли преподавателя (в ДО – тьютора), когда на него возлагаются такие функции, как координирование познавательного процесса, корректировка преподаваемого курса, консультирование, руководство учебными проектами и т.п. Взаимодействие с обучающимися осуществляется, в основном, асинхронно с помощью почты или систем связи, допускаются и приветствуются также очные контакты.

Самообразование. Дистанционное образование отводит учащимся (слушателям) новую роль. Для освоения программы ДО от слушателя требуется исключительная мотивированность, самоорганизация, трудолюбие и определенный стартовый уровень образования.

Новые информационные технологии. В ДО используются, преимущественно, компьютеры, аудио-, видеотехника, системы и средства телекоммуникаций и другие виды современных технологий.

Развитие системы дистанционного образования стало предметом внимания Министерства образования РФ. В соответствии с приказом Минобразования РФ № 1515 от 14.05.97 г. "О дальнейшем развитии дистанционного образования" Московскому государственному университету экономики, статистики и информатики (МЭСИ) было поручено осуществлять координацию и научно-методическое обеспечение дистанционного образования в Российской Федерации.

Проблемы дистанционного обучения в России

- недостаточная унификация курсов ДО и их несоответствие государственным образовательным стандартам (особенно МИМ "ЛИНК");
- невысокая квалификация преподавателей в периферийных центрах СДО (вузах, колледжах, РЦ);
- недостаточное использование современных образовательных технологий в методических материалах (ситуации, тренинги, тесты, деловые игры);
- низкое качество телефонной и электронной связи с региональными и районными центрами;
- использование в учебном процессе ДО "суррогатных учебников" в виде конспектов лекций, учебных пособий или электронных учебников, созданных без грифа УМО и Минобразования РФ;
- значительная дифференциация в стоимости курсов дистанционного обучения в регионах и городах;
- отсутствие единой государственной политики МО РФ по созданию региональных центров ДО по линии крупных университетов (МЭСИ, ЛИНК, УРАО, СГУ и др.);
- слабая техническая база периферийных вузов и центров ДО по реализации программ II и III уровня качества;
- слабое развитие мультимедийной технологии обучения по базовым дисциплинам экономического и гуманитарного образования (в основном продвинуты курсы иностранного языка);
- неготовность значительного числа студентов и слушателей к технологиям ДО (по нашим

экспертным оценкам, готовы не более 25%). После регистрации и оплаты за первые курсы более 50% студентов прекращают обучение;

➤ сложности адаптации западных методических материалов к особенностям российского рынка.

Подсистемы дистанционного образования. В составе системы профессионального образования можно выделить совокупность подсистем, которые неразрывно связаны между собой: методологическое обеспечение, методическое обеспечение, кадровое обеспечение, техническое обеспечение, рациональные формы обучения, маркетинг образования, качество образования, инновационные центры развития образования.

Рассмотрим наиболее важные подсистемы дистанционного образования. Дистанционное образование является одной из технологий получения образования по заочной форме, когда, благодаря высококвалифицированным преподавателям, техническим средствам обучения, качественным методическим материалам, предлагается комплекс образовательных услуг широким слоям населения на любом расстоянии от образовательных учреждений.

Любая система образования требует разработки методологий и четкого обеспечения. Под этим понимается совокупность методов обучения, позволяющая осуществить как профессиональную подготовку по избранной специальности, так и по отдельным дисциплинам в форме повышения квалификации – с выдачей соответствующего сертификата.

В состав *методологического обеспечения* учебного процесса входят разделы: учебно-методические комплексы дисциплин, включающие базовый учебник и учебное пособие, учебные планы и программы, учебно-методические материалы, методика обучения слушателей, методы активного обучения, методика подготовки преподавателей (тьюторов), система контроля знаний.

Большое значение придается вопросам *кадрового обеспечения* дистанционного образования. Состав преподавателей (тьюторов, инструкторов) формируется из числа лучших профессоров-авторов базовых курсов, ведущих доцентов – мультипликаторов авторских курсов, руководителей и специалистов консалтинговых фирм, преподавателей вузов и школ бизнеса, руководителей государственных органов и инспекций, главных специалистов отделов и служб предприятий, менеджеров и специалистов банковских и страховых организаций, лучших преподавателей колледжей, техникумов и школ.

Развитие сети дистанционного образования привело к широкому использованию новых технологий обучения. Активное сочетание различных методов позволяет составить календарный график учебного процесса индивидуально для каждого обучающегося с указанием времени на самостоятельную работу, контрольные задания, установочные занятия и т.д.

Следует особо подчеркнуть, что решение проблемы контроля качества обучения, его соответствия образовательным стандартам имеет принципиальное значение, особенно при реализации специальных учебных программ системы дистанционного образования.

Дистанционное обучение предусматривает использование новейшего технического обеспечения – это совокупность средств взаимодействия машины с человеком и самостоятельного, контролируемого компьютером, освоения определенной совокупности знаний. Современное *техническое обеспечение* включает в себя: компьютерный класс, лингафонный кабинет, мультимедийную технику, аудиовизуальную технику, модемную связь (электронную почту, Интернет), техническое оснащение аудиторий (overhead-проектор, пластиковая доска, видеомэгафон, экран), издательскую технику, организационную и множительную технику.



Рис. 1.5.5. Структура подсистем дистанционного образования

Изучая опыт дистанционного образования, можно предложить некоторые рекомендации по его эффективной организации в вузе:

- наряду со вступительными экзаменами проводить психологическое собеседование и тестирование на способность человека к получению образования по системе ДО с выдачей соответствующих рекомендаций;
- при формировании набора дисциплин на первом этапе обучения рекомендуется выбирать блок из 5-6 дисциплин одного цикла, что облегчит дальнейшее освоение программы;
- целесообразно формировать группы студентов из 10-12 человек примерно одного уровня служебной иерархии, что создаст структуру общения между ними по содержанию материала обучения в режиме "уорк-шоп" и будет способствовать развитию деловых контактов;
- ввести постоянные консультации для студентов ДО не менее двух раз в месяц в объеме от 4 до 8 часов вводных лекций (презентаций курсов) и промежуточной аттестации;
- компьютеризировать все процедуры регистрации студентов, выдачи методических материалов, контроля знаний, альтернативности выбора и перезачета дисциплин для лиц, имеющих высшее и среднее профессиональное образование (использование АСУ).

Реализация этих мероприятий позволит повысить степень удовлетворенности студента и качество ДО.

Дистанционное обучение в России: эксперимент

Эксперимент в области дистанционного образования в России проводится с июля 1997 г. с целью подготовки информативно-правовых документов, регламентирующих применение технологии дистанционного образования в учебном процессе.

В ходе эксперимента предложены две технологии образовательного процесса:

- ◆ сотовая электронная Интернет-библиотека;
- ◆ мультипреподавательское спутниковое телевидение.

В соответствии с приказом Минобразования России от 27 июня 2000 г. № 1924 установлен срок окончания эксперимента – 1 августа 2001 г. и разработано специальное Положение.

В соответствии с Положением в дистанционном образовании применяется трехуровневая организационная структура: базовое образовательное учреждение, филиалы и представительства

дистанционного обучения (ПДО).

Распределены компетенции между этими структурами, требования к кадровому обеспечению дистанционного образовательного процесса. Ожидаемым результатом эксперимента является определение нормативов по:

- учебным площадям для осуществления ДО на одного студента очной, очно-заочной и заочной форм обучения;
- компьютерному, электронному и телевизионному оборудованию для обучения и контроля знаний в виртуальных средах (обеспеченность различными формами обучения в расчете на одного обучающегося);
- обеспечению модульными учебниками и учебными пособиями по всем учебным дисциплинам (полным комплектом для обучающихся по различным формам обучения);
- обеспечению физкультурно-оздоровительными и спортивными сооружениями, предприятиями общественного питания и медицинского обслуживания для обучающихся по различным формам обучения.

Эксперимент по дистанционному образованию в России сопровождается широким обсуждением в профессиональной литературе: в специализированных журналах печатаются статьи, отражающие взгляды авторов на внедрение и развитие дистанционного образования. Интересный анализ приводится А. В. Соловьевым в статье "Мифы и реалии дистанционного образования" [10, 116-120]. Автор отмечает, что главной задачей в развитии дистанционного обучения следует считать не столько создание материально-технической базы (современные компьютерные и телекоммуникативные средства), сколько учебно-методическое обеспечение самостоятельной когнитивной деятельности учащихся. "Его (дистанционное обучение – автор) разработка требует серьезных организационных усилий, высочайшей квалификации разработчиков и порой более значительных финансовых затрат, чем закупка и установка оборудования" (А. В. Соловьев). Автор предлагает разрабатывать учебно-методические комплексы дистанционных курсов, которые по дидактическому назначению можно классифицировать по четырем блокам.

1. Первоначальное знакомство с теоретическим материалом по курсу (учебные пособия в печатной форме или электронном виде, аудио- и видеокассеты с обзорными лекциями; методические рекомендации для преподавателей-тьюторов и для учащихся).

2. Осмысление и закрепление теоретического материала, контроль знаний (электронные мультимедийные учебники на дискетах, компакт-дисках или в INTERNET, программно-информационные системы компьютерного тренинга и контроля знаний).

3. Формирование и развитие практических умений и навыков, развитие интуиции и творческих способностей, ускоренное накопление профессионального опыта (лабораторный практикум удаленного доступа, компьютерные тренажеры, основанные на математических моделях изучаемых объектов и спонсоров).

4. Учебное исследование, приближенное по характеру к профессиональной деятельности специалиста (пакеты прикладных программ, системы автоматизации проектных работ, научных исследований для решений задач курсового и дипломного проектирования).

В статье отмечается: "Обучение с помощью компьютера дает наибольший эффект, когда учащиеся вовлекаются в активную когнитивную деятельность по осмыслению и закреплению учебного материала, применению знаний в ходе решения задач. Компьютерные обучающие программы такого типа предъявляют задания, тренирующие упражнения, оценивают их выполнение, оказывают оперативную помощь в виде подсказок, разъяснения типовых ошибок, предъявления соответствующего теоретического материала".

1.5.5. Отечественный и зарубежный опыт деятельности крупных университетов

Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева

История становления и развития Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева, превращение его в крупнейший региональный университет может быть интересно многим руководителям и участникам системы образования. Создание при МГУ им. Н. П. Огарева первого в новейшей истории России университетского учебного округа (1993 г.) позволило Мордовскому университету выступить в качестве регионального центра интеграции образовательной и научной

деятельности. Достигнутые университетом результаты по всем видам деятельности позволили принять совместное решение Госкомвуза, Минобразования РФ, Гособразования и Правительства Республики Мордовия (1995 г.), в соответствии с которым опыт работы регионального учебного округа (РУО) рекомендуется как одна из перспективных форм интеграции региональных систем образования на территории субъектов Российской Федерации.

Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева известен в России не только благодаря сходству аббревиатуры со своим московским "старшим братом" (МГУ), но и как крупный региональный университет с численностью студентов, превышающей 20 000 человек.

История создания МГУ им. Н. П. Огарева начинается с 1 октября 1931 г., когда в Мордовской республике был открыт первый вуз – Агропедвуз, в 1932 г. преобразованный в педагогический институт. Статус университета МГУ получил 2 октября 1957 г. на основании постановления Совмина СССР и приказа Минвуза СССР.

В стратегии развития университета можно выделить несколько этапов:

Первый этап. 1931-1957 гг. Формирование региональной высшей школы на базе пяти факультетов пединститута: исторического, литературного, физико-математического, естественного и иностранных языков. Общая численность студентов составила около 4 тыс. человек, численность профессорско-преподавательского состава – примерно 200 человек.

Второй этап. 1958-1990 гг. Экстенсивное развитие университета путем увеличения количества факультетов, специальностей и кафедр, мощного развития материально-технической базы и роста численности профессорско-преподавательского состава и студентов. В 1990 г. в МГУ училось около 17 тыс. студентов, работало 986 преподавателей, а общая площадь зданий составила 101,6 тыс. м². Значительный вклад в развитие МГУ им. Н. П. Огарева на этом этапе внес ректор д.ф.н., профессор А. Н. Сухарев.

Третий этап. 1991-2000 гг. Развитие МГУ им. Н. П. Огарева в условиях кризиса экономики России как крупного регионального университетского комплекса с открытием новых научных и учебных специальностей и расширением международных связей. В 2000 г. в МГУ училось 23288 тыс. студентов, работало 1512 преподавателей, функционировало 7 учебных институтов, 9 факультетов и 5 НИИ. Большая заслуга в развитии МГУ принадлежит ректору д.э.н., профессору Н. П. Макаркину.

Основные показатели работы университета за период 1960-2000 гг. показаны в таблице 1.5.5.

В плане расширения масштабов подготовки специалистов наиболее результативными в истории университета были 60-е годы. Общая численность студентов за этот период возросла более чем в 3,6 раза, в том числе на дневном отделении – более чем в 3,2 раза. В последующие 20 лет общая численность студентов, по существу, оставалась неизменной.

Еще более высокими в 60-е годы были темпы роста численности аспирантов. Достигнутые к 1970 г. показатели в последующем изменились незначительно. Лишь в 90-е годы произошло резкое увеличение количества аспирантов.

Данные табл. 1.5.5 свидетельствуют о том, что имевшееся в 1970 г. количество научных специальностей, по которым велась подготовка кандидатов наук, оказалось достаточным, чтобы удовлетворять внутренние потребности в подготовке кандидатов в течение последующих 20 лет.

Таблица 1.5.5
Основные показатели деятельности Мордовского государственного университета

Показатели	1960	1970	1980	1990	1995	2000
1. Численность профессорско-преподавательского состава, всего	215	859	969	986	1297	1512
в том числе:						
- удельный вес имеющих ученые степени и звания, %	35	24	55	66	59	65
- численность доцентов и кандидатов наук	72	194	496	612	689	842
- численность профессоров и докторов наук	4	16	37	42	81	140
2. Общая численность студентов, чел.	4513	16476	16917	16828	18285	23288
в том числе обучающихся на дневном отделении, чел.	2070	6673	7542	7519	10442	14059
3. Выпуск специалистов с высшим образованием, чел.	733	935	2861	2292	2478	3387
4. Выпуск специалистов по линии ИПКПК, чел.	-	-	-	783	901	979
5. Количество специальностей и направлений подготовки специалистов, ед.	16	22	23	32	47	56

6. Общее количество кафедр, ед.	33	61	84	120	123	135
7. Общее количество подразделений (факультетов и институтов), ед.	6	12	15	18	21	24
8. Книжный фонд библиотеки, тыс. экз.	184,0	499,4	1197,4	1293,4	2010	2061
9. Объем выпуска литературы, уч. изд.	-	-	-	611*	581	470,63
10. Количество научно-исследовательских тем, ед.	Данных нет	98	107	157	179	150
11. Защита диссертаций, ед.	-	-	33	34	48	84
12. Численность аспирантов, всего	10	106	123	113	273	384
в том числе обучающихся на дневном отделении	-	49	41	57	151	282
13. Количество научных специальностей, по которым ведется подготовка кандидатов наук	12	51	41	48	62	88
14. Количество диссертационных советов:						
- кандидатских	-	-	2	4	6	9
- докторских	-	-	-	-	3	5
15. Общая площадь зданий и сооружений, занятых под учебный и научный процесс, тыс. м ²	Данных нет	36,5	63,2	101,9*	117,5	120,3

* Данные на 1 октября 1991 г.

В период с 1991 по 2000 гг. усилия коллектива университета были направлены на реализацию стратегии и тактики осуществляемых в России реформ в системе высшего образования. Эти годы характеризовались дальнейшим расширением масштабов и повышением качества образовательной, научной, методической и воспитательной деятельности, ростом внутрироссийского и международного авторитета вуза. Исключительно важной для его развития стала впервые проведенная в конце 1992 г. государственная аттестация.

Достигнутые вузом показатели в учебной и научной работе обеспечили признание в ноябре 1993 г. Мордовского университета действительным членом Евразийской ассоциации классических университетов, объединяющей ведущие университеты России, стран СНГ и Турции. В 1996 г. университет включен в число 32 ведущих университетов России, на базе которых по совместному решению Госкомвуза и Фонда Сороса были созданы региональные университетские центры открытого доступа в международную компьютерную сеть Internet. В рамках этого проекта создано 4 компьютерных класса на 50 мест и обеспечена работа студентов в сети Интернет.

В 90-е гг. в вузе произошли заметные количественные и качественные перемены по всем направлениям деятельности. Проведена огромная работа по структурно-содержательному обновлению образовательно-профессиональных программ по всем специальностям и направлениям подготовки специалистов в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования. В 1990-2000 гг. заметно возросли масштабы оказания образовательных услуг. Институтами и факультетами освоено 16 новых специальностей. Контингент студентов возрос почти на 6,4 тыс. чел., в том числе на дневном отделении – более чем на 6,5 тыс. чел. В структуре университета появились общеобразовательные учебные заведения: Саранский городской естественно-технический лицей, Республиканская многопрофильная академическая гимназия. В Институте повышения квалификации и переподготовки кадров (ИПКПК) впервые начата подготовка специалистов со средним профессиональным образованием. Через систему дополнительного образования прошли переподготовку и повысили квалификацию более 4,8 тыс. чел. Численность профессорско-преподавательского состава возросла на 526 человек. Более чем в два раза увеличился контингент аспирантов.

С 1990-2000 гг. соискатели степени доктора наук защитили 91 докторскую диссертацию – больше, чем за всю предшествующую историю вуза, и 108 кандидатских диссертаций. В 3 раза возросло количество диссертационных советов по защите диссертаций. Впервые открыты советы по защите докторских диссертаций, докторантура, экстернат.

Университет внес большой вклад в формирование и интеграцию региональных структур образования созданием в 1993 г. Регионального учебного округа. Этот опыт был поддержан совместным решением Госкомвуза и Министерства образования России, Правительством и Госсобранием Мордовии и получил широкое распространение в стране.

С 1990 по 2000 гг. общая площадь учебно-лабораторных помещений возросла на 14,6 тыс. м², общая

площадь общежития увеличилась более чем на 10,0 тыс. м².

Важным результатом работы коллектива явились разработка и принятие расширенным ученым советом вуза 31 января 1996 г. Программы развития университета на 1996-2000 гг., которая была обсуждена и одобрена на заседаниях Правительства Республики Мордовия и коллегии Госкомвуза Российской Федерации.

Современная структура управления МГУ показана на рис. 1.5.6.

Одним из недостатков работы МГУ в рыночной экономике следует отметить формальный перевод факультетов в ранг институтов без перехода на хозрасчет и системы "сметного бюджетирования" (кроме ИПКПК). При этом в невыгодном положении оказались экономический и юридический факультеты, зарабатывающие значительные средства на платном обучении, которые "изымаются" в бюджет университета для финансирования гуманитарных, инженерных и естественно-научных программ обучения и НИР.

Интеграционная роль университета в сфере образования и науки. В Мордовии университет объективно выступает в качестве регионального центра интеграции образовательной и научной деятельности. Это обусловливается тем, что здесь сосредоточен основной педагогический и научный потенциал республики. В настоящее время в Мордовии 4 вуза: университет, педагогический институт, Саранский кооперативный институт Московского университета потребительской кооперации, Мордовский экстерный гуманитарный институт и несколько научно-исследовательских учреждений. Из общего количества докторов наук, профессоров 85% работают в университете, из кандидатов наук – 80%. Из общего контингента студентов вузов республики 75% обучается в университете. С середины 90-х гг. в Мордовии начали интенсивно создаваться филиалы негосударственных вузов Москвы, Санкт-Петербурга, Самары, ориентирующиеся на привлечение преподавательских кадров государственных вузов.

Университет осуществляет интеграцию региональной образовательной системы на всех ее уровнях, прежде всего через *Региональный учебный округ (РУО)*.

В новейшей истории России первый университетский учебный округ был создан при Мордовском государственном университете 23 января 1993 г. на учредительной конференции педагогов и ученых, образовательных и научных учреждений, руководителей органов образования, представителей исполнительной и законодательной власти Республики Мордовия. В настоящее время по опыту Мордовского университета создано или создаются учебные округа примерно в 30 субъектах Российской Федерации.

Создание университетских учебных округов способствует формированию в структуре единого образовательного пространства страны целостных региональных систем образования, объединяющих образовательные учреждения независимо от их уровней, направлений и ведомственной подчиненности. Академическая интеграция в рамках учебного округа обеспечивает высокий уровень преемственности между общеобразовательными учреждениями, средними и высшими учебными заведениями.

На конференции субъектов Регионального учебного округа принято решение о создании на базе РУО Ассоциации "Региональный учебный округ при Мордовском государственном университете имени Н. П. Огарева (университетский комплекс)". Принят Устав Ассоциации, избран ее Учебный совет и сформирован Попечительский совет.

Согласно Уставу, Ассоциация "Региональный учебный округ при Мордовском государственном университете имени Н. П. Огарева (университетский комплекс)" -объединение расположенных в Республике Мордовия организаций различных типов, уровней и форм собственности, заключивших договор о совместной деятельности в области образования. РУО – структурный компонент региональной системы образования Республики Мордовия, функционирующий на базе университета как добровольное самоуправляемое объединение.

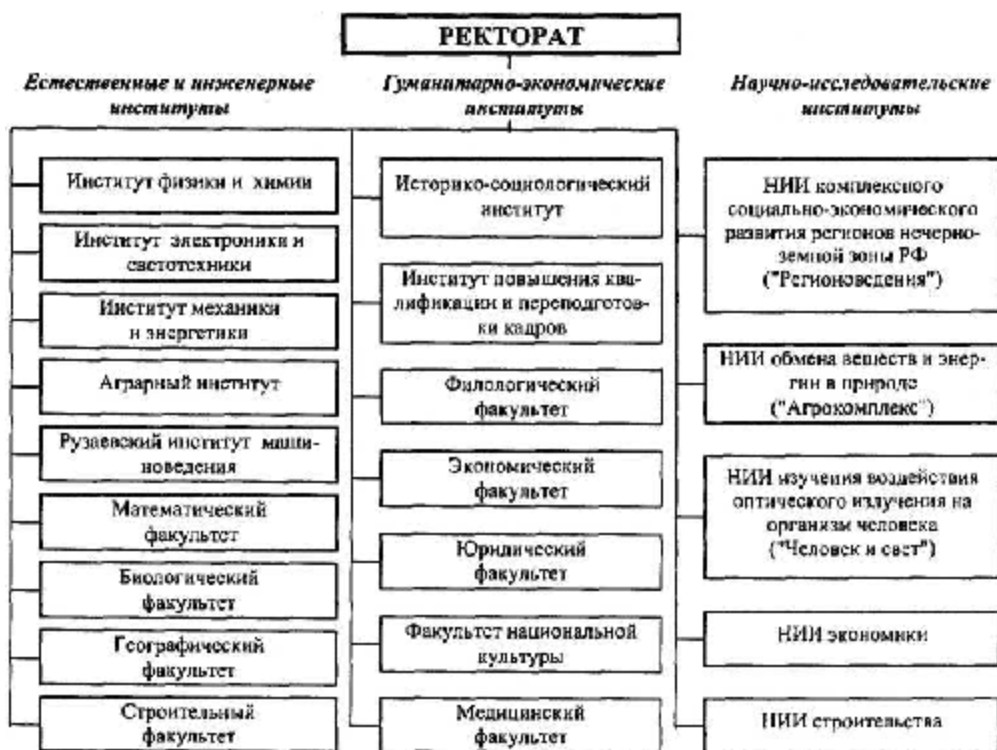


Рис. 1.5.6. Организационная структура Мордовского государственного университета

В XXI век университет входит с новыми задачами развития, по сути являясь реальной моделью стратегического реформирования образования для многих регионов России. Таким образом, 70-летняя история развития МГУ им. Н. П. Огарева, превратившегося в крупный региональный университет с численностью студентов около 20 тыс. человек, может выступать как основная "интеграционная модель" для небольших регионов России с численностью населения до 1,5-2 млн. чел.

В современных условиях государство не может полностью финансировать образование и науку. Важно использовать рыночные рычаги и стимулы внутри университета, создавая условия для развития рыночных отношений и относительной экономической самостоятельности крупных подразделений (институтов и факультетов). Важно найти "золотую середину" в сочетании централизованного руководства университета и бюджетного финансирования инженерных и естественнонаучных специальностей, с одной стороны, потребительского спроса на экономико-юридические специальности, системной оплатой труда преподавателей и сотрудников и деятельности негосударственных вузов в республике – с другой.

Римский Университет

Римский университет основан в 1303 г. и является одним из крупнейших университетов мира. Он успешно осуществляет образовательную, культурную, научную и международную деятельность. Мы его выбрали для знакомства с зарубежным опытом организации деятельности крупного образовательного учреждения.

Основные организационные структуры Университета включают 15 факультетов, 51 направление обучения по программам "Лауреат" ("Laurea"), 35 программ подготовки с целью получения университетского диплома, 83 кафедры и 54 института. Общая численность студентов – 174 000 человек!

Факультеты – основные структуры, предназначенные для организации учебно-методической работы, где деканы осуществляют координацию программ "Университетский диплом" и "Лауреат".

Кафедры – независимые с административной точки зрения структуры, они организуют научно-исследовательскую деятельность в одной или нескольких областях, объединенных одной задачей или методикой, и могут охватить преподавателей и структуры различных факультетов. Кафедры самостоятельно решают вопросы развития материальной базы использования фондов, выделенных на научно-исследовательскую деятельность и т.д. К ведению кафедр также относится аспирантура (докторантура).

Институты – структуры с меньшей, по сравнению с кафедрами, степенью административной автономии. Кроме того, при Университете действуют многочисленные межкафедральные и межуниверситетские научно-исследовательские центры и вспомогательные службы. В здании ректората располагается университетская библиотека, а в непосредственной близости от университетского городка находится крупнейшая в стране Центральная национальная библиотека. При каждом отделе, институте, центре или факультете имеются специализированные библиотеки.

Римский университет состоит членом большого числа консорциумов, образованных, главным образом, для активизации научно-исследовательской и профессиональной деятельности в отдельных областях. Административная структура Университета включает семь подразделений.

При Университете работает Центр информационной ориентации студентов, концертное общество, университетский спортивный центр.

В университетском городке располагаются минералогический, геологический, зоологический, палеонтологический, физический, химический музеи, ботанический сад, Музей гербариев, лаборатория Музея современного искусства, Музей сравнительной анатомии, Музей антропологии, Музей патологоанатомии, Музей искусства, Музей Ближнего Востока, Музей этрусских и итальянских древностей, Музей классического искусства. На территории университета располагаются почтовое отделение, банковское агентство, отделение полицейского комиссариата. Здесь же находятся и недорогие кафетерии, кафе, туристические агентства, культурные центры. Все университетские центры охвачены услугами городской сети общественного транспорта.

Программы высшего образования. В университете имеются две основные программы высшего образования:

- *"corsa di laurea"*, продолжительностью от 4 до 6 лет с получением квалификации "лауреат" ("laurea") по более чем 40 специальностям;
- *"corsa di diploma"*, продолжительностью 3 года, соответствующая европейскому стандарту образования, дающая по окончании право на получение университетского диплома об общем высшем образовании. Обучение ведется по 34 направлениям подготовки.

В настоящее время прием на программы высшего образования может быть свободным, на число мест по приему студентов с обязательным прохождением вступительных испытаний. Все студенты Государственного римского университета платят за обучение 120 000 лир (600 долл. США).

Прием на все программы университетского диплома (*corsa di diploma*) ограничен. Только около трех тысяч одаренных студентов обучаются по грантам и не платят за обучение. Им предоставляется также место в общежитии. Все остальные студенты арендуют жилье в Риме или его окрестностях.

В Римском университете существуют программы послевузовского образования:

- ◆ школы специализации (111 школ в 1999/2000 учебном году);
- ◆ программы повышения квалификации (164 курса);
- ◆ аспирантура (155 направлений) с возможностью получения стипендии (около 465 стипендиальных мест).

1.5.6. Практическое задание "Стратегия реформирования системы образования"

1. Оцените ситуацию развития системы образования в Вашем регионе (городе или районе). Выберите один из трех возможных сценариев развития и в табличной форме разработайте возможный стратегический вариант развития системы образования Вашего города или района.

Таблица 1.4.6

Варианты (сценарии) развития	Внешняя среда	Внутренняя среда	Рекомендуемые стратегии

2. Постройте существующую структуру управления образованием в Вашем регионе в виде рисунка, используя данные ПЗ 1.1 "Состояние системы образования" и учитывая структуру управления образованием в России (рис. 1.5.1). Дайте критический анализ структуры и предложения по её реформированию.

3. Для выбранного Вами базового образовательного учреждения (университет, академия, институт, колледж, техникум, училище) разработайте концептуальную схему учебного заведения в графической форме (см. рис. 1.4.3) с учетом его специфики и фактически сложившихся видов деятельности

(микроподсистем).

4. Дайте краткое изложение сущности, принципов, мифов и реальностей дистанционного образования, используя теоретический материал раздела 1.4.4.

Общий объем задания – не более 4-х страниц формата А4.

Резюме

1. Стратегия реформирования образования – общесоюзная модель действий, необходимых для достижения целей управления на основе выбранных критериев (показателей) и эффективного распределения ресурсов. В стратегии предпочтительно рассматривать три главных сценария развития: пессимистичный, реалистичный, оптимистичный.

2. Существующая система образования является симбиозом административной системы бывшего СССР и элементов рыночной экономики переходного периода РФ. Несмотря на проведение реформ, система управления образованием в России характеризуется громоздкостью, многозвенностью, бюрократией и несоблюдением норм управляемости. Перестройка системы управления образованием может быть произведена на основе усиления региональных органов управления образованием и создания крупных региональных университетов.

3. Центром реформ профессионального образования является высшее учебное заведение как единый комплекс, реализующий функции образования и культуры, науки и новых технологий связи с производством и органами власти. Методология системного подхода позволяет рассматривать вуз как совокупность шести микроподсистем ("ромашку"), объединяющих взаимосвязанные виды деятельности.

4. Дистанционное образование – это синтетическая интегральная разновидность заочного обучения, базирующаяся на использовании широкого спектра традиционных и новых информационных технологий и технических средств для доставки учебного материала и его самостоятельного изучения, организации делового обмена между преподавателем и учащимся, когда процесс обучения не зависит от времени и пространства.

5. Опыт реформирования системы профессионального образования в среднем по численности населения регионе России – Республике Мордовия – на примере Мордовского государственного университета, а также на примере крупнейшего в Европе столичного Римского университета говорит о реальной перспективе будущей модели развития крупных региональных университетов с численностью студентов от 20 до 50 тысяч человек.

Менеджмент образования

Основы менеджмента

методологии процессу организационной эффективности

Организация системы управления



Стратегическое управление



Управление персоналом



Методы эффективного управления



ГЛАВА 2. МЕНЕДЖМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ

2.1. Основы менеджмента

2.1.1. Сущность менеджмента

Менеджмент – столь обширная область науки, практики и искусства, что очень часто преподаватели ограничиваются освещением отдельных, чаще всего им хорошо знакомых концепций и элементов. Такой узкий подход может сослужить весьма плохую службу. Почему? Дело в том, что наука менеджмента достаточно молодая, ей не многим более 100 лет; многие теоретические положения не вполне сформировались, и даже ученые трактуют их весьма противоречиво.

С другой стороны, в последние 30 лет опубликовано значительное количество зарубежных и отечественных монографий и учебников (фундаментальных, популярных, добротных и откровенно слабых). Не каждый директор или преподаватель может позволить себе потратить время на изучение сотен книг и поиск "золотников в горе руды", чтобы впоследствии хорошо и быстро ориентироваться в литературе. Это задача ученых – дать основополагающие знания об основах менеджмента в простой и доступной форме для эффективного управления конкретным предприятием или организацией.

С легкой руки американцев слово "менеджмент" (от англ. management – буквально "управление", "руководство") стало известно каждому образованному человеку в мире. В русском языке большее распространение получил термин "управление". Для полного взаимопонимания договоримся о синонимах:

МЕНЕДЖМЕНТ = УПРАВЛЕНИЕ = РУКОВОДСТВО

Менеджмент (управление) – самостоятельный вид профессиональной деятельности людей, направленный на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей управления путем рационального использования экономических ресурсов.

Персонал, выполняющий управленческие функции, называют менеджерами или руководителями. Назовем синонимы:

МЕНЕДЖЕР = УПРАВЛЯЮЩИЙ = РУКОВОДИТЕЛЬ

Следует разделить понятия "менеджмент" и "менеджер" и "предпринимательство" и "бизнес". Менеджмент – это профессиональная деятельность по управлению на основе найма руководителей, которая предполагает специальное образование и опыт руководства. Чаще всего менеджеры не являются собственниками предприятия.

Предпринимательство – это фактор производства, специфическая деятельность людей, связанная с наличием капитала, инновационной идеи, предпринимательским риском, ориентированная на получение прибыли от реализации определенной продукции или услуги.

Предприниматель соединяет все факторы производства (капитал, землю, ресурсы, информацию) в едином процессе и пользуется правом получения значительной доли прибыли (прибавочного продукта). За рубежом пользуются термином "бизнесмен" (от англ. businessmen – деловой человек). Поэтому давайте договоримся о словах-синонимах в отечественном бизнесе:

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО = БИЗНЕС

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ = БИЗНЕСМЕН = ХОЗЯИН

Наличие собственного капитала и рискованная деятельность отличают предпринимателя от менеджера. Вместе они составляют всего 5-6% об общей численности населения, т.е. возможность заниматься данной профессиональной деятельностью дана далеко не каждому.

Система управления (менеджмента) представляет собой множество взаимосвязанных элементов (звеньев), составляющих единое целое, реализующих процесс управления для достижения поставленных целей управления.

В данном разделе мы рассмотрим теорию менеджмента, определим основные элементы системы менеджмента, показанные на рис 2.1.1.



Рис 2.1.1 Основные элементы системы менеджмента

2.1.2. Концепции управления

Концепции управления – научные модели менеджмента (идеи, школы, учения, парадигмы), используемые для построения системы управления организацией. В XX столетии было разработано значительное количество научных концепций управления, наиболее значительными из которых являются:

1. Научное управление трудом и классическая (административная) школа. Создана в 10-30-е гг. XX в. Фредериком У. Тейлором, Анри Файолем и А. К. Гастевым и др. Предусматривала рационализацию трудовых операций, функциональное разделение труда, использование научных принципов управления, рассмотрение трудовых ресурсов как факторов производства.

2. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Создана в 30-50-е гг. Джорджем Мейо, Мэри Паркер Фоллет, Дугласом Макгрегором и др. Рассматривала коллектив как социальную группу, изучала поведение людей в организации и разработала теорию человеческих отношений.

3. Теория принятия решений и количественный подход (эмпирическая школа). Активно разрабатывалась в 50-70-е гг. Питером Друкером, Василием Леонтьевым и Уильямом Плоуменом и др. В этой школе разработаны количественная теория принятия управленческих решений, экономико-математические методы и модели производственных процессов.

4. Системный и ситуационный подходы (школа социальных систем). Разработаны в 50-70-е гг. Гербертом Саймоном, Честером Бернардом, Т. Парсонсом и др. Здесь глубоко раскрыт метод системного подхода и анализа социально-экономических систем, разработана теория организации и изучены законы ее функционирования, исследовано влияние внешней и внутренней среды на управление.

Таблица 2.1.1

Основные положения концепций управления

Старая концепция (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо и др.)	Новая концепция (И. Ансофф, П. Друкер, Р. Уотермен и др.)
1. Организация – это "закрытая" система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны и мало зависят от внешней среды	1. Организация – это "открытая" система, построенная на базе теории организации и рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды и сценариев будущего развития
2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	2. Ориентация на качество продукции и услуг, на удовлетворение требований потребителей, а не на объемы выпуска
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента; акцент на текущее планирование и баланс ресурсов	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты, гибкости и адаптации управления к условиям объекта управления, при которых рационализация производства становится второстепенной; акцент на стратегическое планирование
4. Персонал как трудовой ресурс, составная часть машин и производственного процесса; акцент на НОТ и нормирование труда; главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и производительность его труда	4. Персонал – человеческий ресурс, интеллектуальный капитал, главная часть ("мотор") организации, акцент на человеческие отношения, главный источник прибавочной стоимости – управленческий персонал, обладающий знаниями и условиями для реализации своего потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, четких регламентах, нормах, стандартах и правилах исполнения	5. Система управления, ориентированная на внутрифирменную философию, организационную культуру и нововведения, на мотивацию работников и стиль руководства

5. Теория стратегий, инноваций и лидерства. Разработана в 70-90-е гг. силами Майкла Портера, Райвета Акоффа, Абрахама Маслоу и др. Разработка стратегии организации в рыночной экономике рассматривается как фактор ее конкурентоспособности, исследована роль инновационного менеджмента, разработаны теории мотивации и лидерства как важнейшие основы управления персоналом.

6. Теория устойчивого развития и глобального "менеджмента без границ" создана в 80- 90-е гг. XX в. учеными Дж. Грейсон, Т. Питере, Р. Уотермен и др. Теория исходит из необходимости обеспечения мирового баланса между социально-экономическим развитием и сохранением окружающей среды. Разработаны модели оптимального функционирования экономики, глобализации и интернационализации менеджмента. Активно используется гибкий стратегический и инновационный менеджмент, ресурсосберегающие технологии и др.

В разработке перечисленных научных концепций менеджмента активную роль сыграли российские ученые: Л. И. Абалкин, А. Г. Аганбегян, А. И. Берг, А. А Богданов, В. М. Глушков, А. Г. Гранберг, Н. Д. Кондратьев, Л. В. Канторович, Д. С. Львов, В. С. Немчиков, Н. П. Федоренко, С. С. Шаталин, и др.

2.1.3. Цели и критерии управления

Цель – это идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности человека. Цель является непосредственным мотивом, направляющим и регулирующим человеческую деятельность. Содержание цели зависит от объективных законов действительности, разных возможностей человека и применяемых средств для достижения цели. Различают стратегические (глобальные) и тактические (локальные) цели.

Критерий достижения цели – количественный показатель, определяющий меру или степень оценки достижения цели по сравнению с другими возможными вариантами (альтернативами). Критерий всегда имеет количественную оценку и направлен в зависимости от показателя, на минимизацию или максимизацию состояния системы. Например, минимум затрат на обучение, максимум выручки от обучения, минимальная текучесть кадров, максимальная доля преподавателей с учеными степенями и званиями.

Глобальная цель развивающегося общества была определена К. Марксом и Ф. Энгельсом как "обеспечение полного материального благосостояния и свободного всестороннего развития личности граждан".

Стратегическая цель – обеспечение всестороннего развития личности граждан -может быть разделена на тактические цели: получить высшее профессиональное образование, занять по конкурсу должность руководителя, защитить кандидатскую диссертацию, научиться хорошо играть в теннис, выучить деловой иностранный язык и т.п.

Практическое значение имеет декомпозиция целей управления образовательным учреждением. В качестве глобальной цели образовательного учреждения можно принять упомянутое выше определение глобальной цели человечества, распространяемое на всех членов трудового коллектива. Глобальная цель разделяется на шесть основных стратегических целей в зависимости от сфер деятельности образовательного учреждения (рис. 2.1.2): учебную, научную, хозяйственную, управленческую, экономическую, маркетинговую.

Каждая из стратегических целей макроподсистем (I уровень) разделяется на цели структурных подразделений (II уровень), а также определяются критерии управления организацией (III уровень).

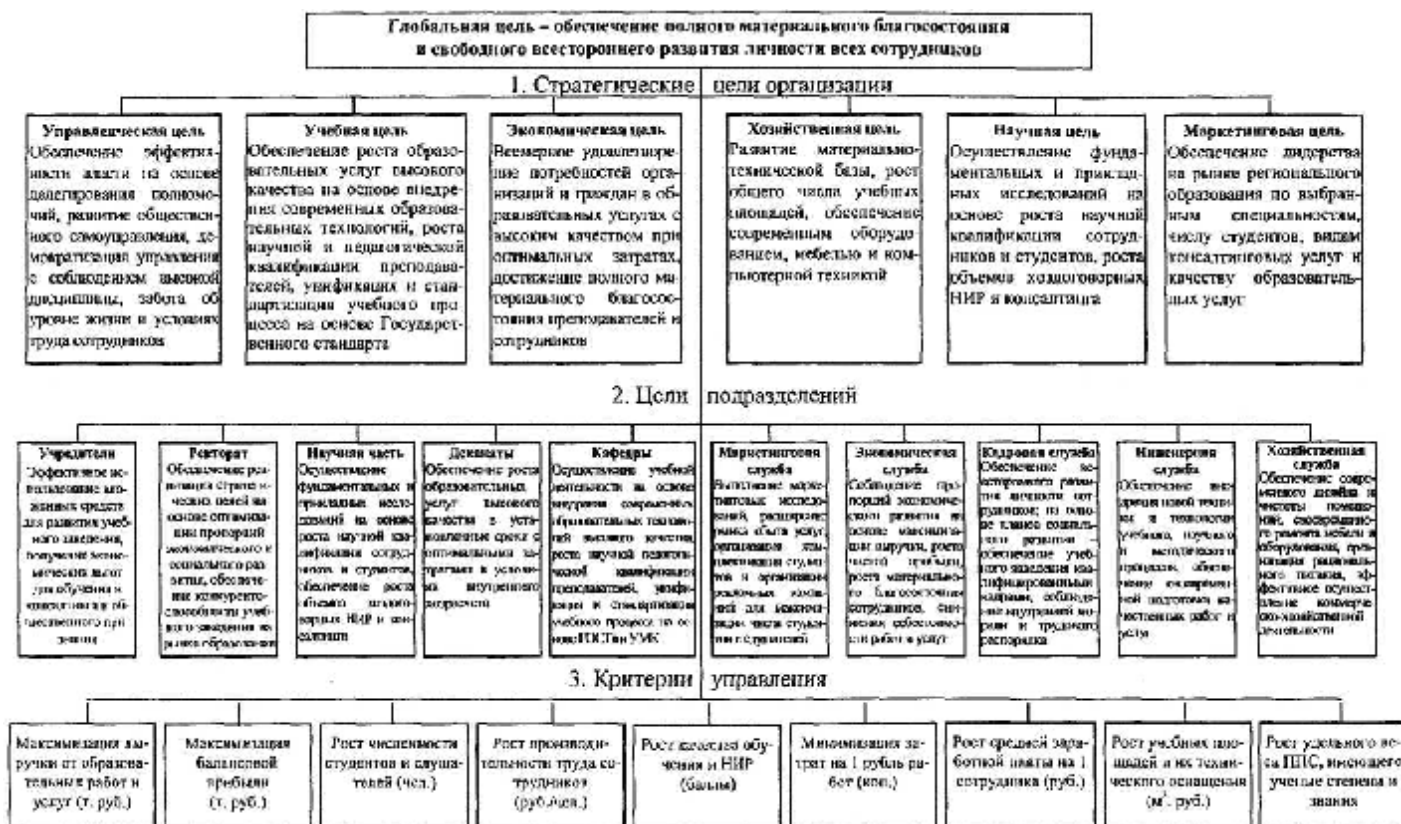


Рис. 2.1.2. Цели и критерии образовательного учреждения

Таблица 2.1.2

Жизненные цели человека (пример)

Стратегическая цель	Локальная цель	Год выполнения	Затраты, тыс.руб.
Обеспечение полного материального благосостояния семьи	Приобрести двухкомнатную квартиру площадью 50 м ² в кредит с рассрочкой на 10 лет.	2005	350
	Купить мебель для квартиры.	2006	50
	Купить легковой автомобиль "Волга" в кредит на 3 года.	2004	100
	Достигнуть оплаты труда не менее 10 тыс. руб. в месяц.	2003	20
	Ежегодно отдыхать семьей в пансионате на Черном море	2002	15

Свободное всестороннее развитие личности	Повысить квалификацию по программе "Магистр управления".	2002	20
	Защитить кандидатскую диссертацию по менеджменту.	2003	5
	Занять по конкурсу должность доцента.	2000	40
	Научиться хорошо играть в теннис, стать членом клуба.	2001	6
	Закончить школу бального и национального танца.	2002	3
	Изучить классику русской литературы XIX века.	2004	2
	Усовершенствовать английский язык со сдачей экзамена TOEFL	2003	4

После формирования личных жизненных целей сотрудников начинается третий этап – увязка целей учебного заведения и жизненных целей преподавателей и сотрудников. Главными факторами являются ресурсы учебного заведения, стратегические цели его развития и выбранные критериальные показатели. Методом последовательных итераций "цели – критерии – ресурсы" достигается рациональный оптимум в балансе целей организации и жизненных целей ее сотрудников.

2.1.4. Миссия и философия

Одной из главных задач построения системы управления организацией является формирование *миссии* (от английского mission – видение) – четко выраженной глобальной цели существования организации. В ней обычно декларируется цель и принципы работы организации, определение самых важных отличительных особенностей продукта, отношение к потребителю и конкурентное положение на рынке.

В теории менеджмента не выработаны универсальные правила, применяемые при формировании миссии. Центральным моментом должно быть определение глобальной цели организации, интересов и ценностей потребителей продукции. Обозначим главные компоненты миссии:

- ◆ глобальная цель образовательного учреждения;
- ◆ отличительные особенности образовательных услуг;
- ◆ интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей) услуг;
- ◆ область и отрасль деятельности организации;
- ◆ отношение к окружающей среде и обществу;
- ◆ будущие намерения организации (перспективы развития);
- ◆ качество услуг по отношению к конкурентам (другим учреждениям);
- ◆ цена (стоимость) услуг и их потребительная ценность.

Наиболее ценными являются краткие формулировки миссии, понятные как потребителям, так и персоналу организации. Приведем несколько удачных формулировок миссии известных компаний.

"Форд моторе компани" – предоставление людям дешевого транспорта. В ней четко обозначена область деятельности – транспорт (автомобилестроение), потребители продукции – люди, а также ориентация на широкий круг потребителей. Ценовая ниша – низкая цена. Действительно, в 20-х гг. рабочий этой компании мог купить автомобиль "Форд-Т" по цене 335 долларов за три месяца работы.

Акио Морита в своей книге "Сделано в Японии: история фирмы "Сони" довольно оригинально сформулировал миссию: "Идеал "SONY" – служить всему миру с помощью своей уникальной техники на основе международного разделения труда". В ней подчеркивается интернациональный характер компании ("служить всему миру") и "уникальность техники SONY", широко вошедшей в быт людей.

Миссия современного вуза – обеспечить качественное высшее образование по лицензированным направлениям и специальностям на базе прогрессивных технологий обучения, привлечения высококвалифицированного профессорско-преподавательского состава, современных технических средств и с учетом индивидуальных потребностей и способностей студентов.

Философия организации – это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений персонала, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всем персоналом организации. Можно сказать проще – это "моральный кодекс поведения сотрудников". Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и, как итог, эффективное развитие образовательного учреждения. Несоблюдение философии ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между заказчиками и потребителями услуг, к снижению имиджа учебного заведения, а в дальнейшем может привести к краху и ликвидации образовательного учреждения на рынке

образования.

Основные элементы философии организации показаны на рис. 2.1.3.



Рис. 2.1.3. Основные элементы философии организации

Какие элементы российской философии можно отметить в лучших организациях?

- приоритет жителей родного города или района, коренной национальности при подборе персонала и продвижении кадров;
- формирование семейных династий, когда несколько поколений работают в одной организации, при расстановке персонала делается акцент на семейные династии;
- поддержание высокого имиджа организации в средствах массовой информации, администрации области и на российском рынке;
- высокая трудовая и исполнительская дисциплина в организации, доля прогулов в общем фонде отработанного времени невелика;
- переход на международные стандарты качества и ориентация на повышение качества продукции, работ и услуг (ежегодные конференции, ежемесячно – дни качества);
- непрерывное повышение квалификации и рост профессионального мастерства персонала, чаще всего руководителей и одаренных работников;
- формирование требований к таким деловым и нравственным качествам работников, как дисциплинированность, организованность, исполнительность, хозяйственность, трудолюбие, доброжелательность, преданность, честность, скромность, отраженных в нормативных документах. Стремление коллектива воспитывать эти качества в каждом;
- соблюдение прав человека и конституции российской федерации на время работы и отдыха (занятости и отпуска); отдых, образование, социальное развитие;
- целенаправленная работа по улучшению условий труда: дизайн помещений, организация рабочего места, развитие техники и технологии личной работы, компьютеризация управления и др.;
- обеспечение достойной оплаты труда, как правило, значительно выше прожиточного минимума и средней зарплаты в регионе, использование вознаграждений и премирование за достижение высоких результатов труда;
- передовые организации обеспечивают социальные блага и гарантии в соответствии с КЗоТом РФ, закрепляя их в контракте сотрудников.

Современные организации уделяют внимание стратегическим целям и критериям развития организации, формулируют миссию и доводят до рядовых сотрудников, делая акцент на формировании корпоративной культуры организации как результата внедрения философии.

2.1.5. Закономерности управления

Законом считается необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение в природе и обществе. Выделяют три группы законов:

- ◆ всеобщие или универсальные, например, законы диалектики;
- ◆ общие для больших групп явлений, например, закон общественного отбора;
- ◆ частные или специфические, например, закон оптимальной нормоуправляемости.

Законы носят объективный характер и существуют независимо от сознания людей. Познание законов составляет задачу науки. Их нельзя запретить, забыть, отменить или уничтожить. Закономерности управления следует отнести к частным законам общества, которые мало исследованы. Достаточно отметить, что в научной литературе 60-70-х гг. о них даются начальные понятия, и даже в современных учебниках по менеджменту о них практически не упоминается, зато приводится очень много принципов управления, которые, строго говоря, должны вытекать из закономерностей управления.

Закономерности управления – это частные законы, действующие в сфере общественного производства, которые обладают рядом свойств: выявления конкретной общественной потребности или потребностей группы людей; исследование потребностей на устойчивость или повторяемость; исследование количественных зависимостей между факторами объекта и субъекта управления; выведение устойчивой связи между явлениями (формулы, нормативы). Мы постарались систематизировать закономерности управления и представить их в табличной Аопме ("табл. 2.1.2).

Таблица 2.1.2

Характеристика законов и закономерностей управления

Группы законов и названия закономерностей	Комментарий
1. Управление производством	
1.1. Единство принципов управления на всех ступенях народного хозяйства. 1.2. Пропорциональность и оптимальная соотносительность частей организации (основного и вспомогательного производства, внутрицеховой специализации и кооперации). 1.3. Непрерывность и ритмичность кругооборота движения основных производственных фондов. 1.4. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении. 1.5. Рациональная звенность структурных подразделений организации (управляющей и управляемой систем)	Возможно в условиях однопартийной системы и государственного регулирования экономики. Характерно для крупных организаций, построенных по принципу натурального хозяйства. В сфере образования – для крупных классических университетов, например, МГУ. Правомерно для стабильной плановой экономики с низким уровнем инфляции и четким выполнением нормативных коэффициентов, сроков окупаемости затрат и оборачиваемости фондов. Закон реализуется на основе исследования факторов численности персонала в верхнем, среднем, нижнем звеньях управления. Существует рациональное число звеньев (подразделений) и уровней управления в организации в зависимости от сочетания факторов производства
2. Законы организации	
2.1. Закон синергии – усиления или ослабления потенциала организации 2.2. Закон самосохранения	Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет больше суммы потенциала входящих в нее элементов, либо существенно меньше. Каждая социальная и материальная система стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс): производственный, инжиниринговый, кадровый, финансовый, технический, энергетический, материальный, научный, интеллектуальный, информационный.

2.3. Закон развития	Каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла организаций. Развитие организации обусловлено воздействием факторов внутренней и внешней среды, ее конкурентным положением на рынке, мобилизацией и концентрацией ресурсов, правильной стратегией развития.																						
2.4. Закон информированности-упорядоченности	Чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет. Следствие закона: информированность работника переходит в его компетентность.																						
2.5. Закон эмерджентности (единства анализа и синтеза)	Каждая социальная организация стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры и функций по одной из выбранных моделей развития: анализ → корректировка → синтез → корректировка → анализ; создание → реорганизация → укрупнение → разукрупнение → ликвидация → создание.																						
2.6. Закон композиции и пропорциональности (гармонии)	Каждая система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотнесенности и заданном подчинении (пропорции). Исходя из этого, каждая организация должна иметь обоснованный стратегический план деятельности и стараться его реализовать в определенном периоде времени.																						
2.7. Закон рационального диапазона управления (формула В.А. Грайкунаса)	Число прямых единичных, прямых групповых и перекрестных должностных связей в организации находится в геометрической прогрессии:																						
<p>n – число сотрудников N – число связей в организации</p>	<table border="1" data-bbox="746 958 1377 1021"> <tr> <td>n</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>1</td> <td>6</td> <td>18</td> <td>44</td> <td>100</td> <td>222</td> <td>490</td> <td>1080</td> <td>2376</td> <td>10330</td> </tr> </table>	n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376	10330
n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
N	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376	10330													
2.8. Закон Паркинсона "Растущая пирамида"	Эта формула уязвима, так как в единицу времени все связи осуществляться одновременно не могут. Однако на основе ее выведены рациональные нормы управляемости: высшее руководство – от 4 до 8 человек, среднее звено – от 8 до 20 человек, нижнее звено – от 20 до 40 человек.																						
2.8. Закон Паркинсона "Растущая пирамида"	Закон утверждает, что существуют внутренние потребности саморазвития организации, если они не ограничены внешней средой или вышестоящей организацией, при которой происходит рост числа сотрудников в среднем на 5,75% в год, независимо от роста объема работы. Поэтому организации имеют тенденцию к самопроизвольному росту и бюрократизации																						

Процесс научного выявления и исследования законов и закономерностей управления не завершен. В будущем появятся новые закономерности управления, особенно по мере исследования социальных систем и поведения людей в организации.

2.1.6. Принципы управления

Принципы управления – основные исходные положения теории управления, применение которых позволяет осуществлять эффективное управление и достигать результатов с минимальными затратами ресурсов.

Теоретическое формулирование принципов управления относится к началу XX в. и было проведено Ф. У. Тейлором, Г. Фордом, Г. Эмерсоном, А. Файолем, которые предложили такие принципы, как специализация и разделение труда, полномочия, естественность, дисциплина и справедливые санкции, единоначалие, единство действий, подчиненность личных интересов, справедливое вознаграждение персонала за труд, централизация управления, порядок на рабочем месте, инициатива и поощрение работающих и др.

Идеи научного управления социалистическим производством в период СССР развивали А. А. Богданов, А. К. Гастев, В. И. Ленин, П. М. Керженцев, Е. Ф. Размирович и другие ученые. Многие из них не потеряли актуальность и в рыночной экономике: демократический централизм, единоначалие и

коллегиальность, плановое ведение хозяйства, материальное и моральное стимулирование труда, экономичность и эффективность.

Преемственность хозяйственных решений.

С развитием теории управления персоналом и социального менеджмента в 90-х гг. XX в. предложены новые принципы управления, которые переносят центр тяжести с административного воздействия на человека на социально-психологические способы и повышают значимость человеческих отношений (табл. 2.1.3).

Таблица 2.1.3

Новые принципы управления (80-90-е гг.)

Наименование	Содержание принципов
Адаптивность	Своевременная реакция на изменения во внешней среде, позволяющая гибко реагировать в управлении
Деловое партнерство	Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями, клиентами и заказчиками
Доброжелательность	Доброжелательная атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих
Коммуникативность	Эффективные коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз и по горизонтали
Лояльность	Лояльность к работающим со стороны менеджеров на основе теории человеческих отношений
Мотивация	Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы
Ответственность	Ответственность каждого сотрудника организации как обязательное условие успешного управления и корпоративной культуры
Патернализм	Отеческая забота руководителей об улучшении качества трудовой жизни и благосостояния сотрудников
Перспективность	Четкое представление о месте и роли организации в будущем, работа в соответствии со стратегическим планом
Саморазвитие	Качество личной работы и постоянное самосовершенствование личности
Согласованность	Непосредственное участие менеджеров в групповой работе как условие достижения согласованности и целостности
Участие в прибыли	Долевое участие каждого работающего в общих результатах (премии, дивиденды, бонусы) как средство материальной заинтересованности
Честность	Честное отношение и доверие людям, соблюдение норм общественной морали
Этичность	Соблюдение деловой этики бизнеса и внутренней философии организации

В современной теории управления известно много принципов, однако мы выделим только основные и дадим их по алфавиту.

Бюрократия – обеспечение разумного господства центрального звена управления (администрации) над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации ("разделяй и властвуй").

Гибкость – означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Децентрализация – в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей с передачей прав и ответственности на нижние уровни.

Дисциплинированность – все работники выполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

Единоначалие – концентрация власти в руках линейных руководителей, работник получает распоряжение и отчетывается перед одним непосредственным начальником ("директор всегда прав").

Кадры решают все – должна быть разработана эффективная система подбора, расстановки и обучения кадров. Развитие и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями и потребностями организации.

Коллегиальность – менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, участвуя в выработке наиболее важных решений.

Кооперация – система управления персоналом должна обеспечивать максимальное разделение и специализацию процессов выработки, принятия и реализации решений человеком.

Корпоративность – гармония интересов всех категорий персонала в обеспечении единства

интересов и усилий по достижению целей управления ("в единении – сила").

Оперативность – своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты ("не ждать").

Ротация – временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь выполнять функции одного-двух работников своего уровня и планомерно перемещаться по различным должностям.

Специализация – разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций управления.

Справедливое вознаграждение – базируется на оплате по результатам индивидуального и коллективного труда с возмещением стоимости рабочей силы.

Эффективность – предполагает экономичную организацию системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.

Знание и использование указанных принципов управления позволяет правильно реализовывать законы и закономерности управления и обеспечить эффективную работу организации.

2.1.7. Персонал управления

Термин "персонал" объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу мы относим всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия "кадры", "работники", "персонал" – идентичные, если за основу принять данное нами определение. В дальнейшем мы будем пользоваться термином "персонал" (personnel) как наиболее принятым в отечественной и зарубежной практике.

ПЕРСОНАЛ – КАДРЫ – РАБОТНИКИ

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих (рис. 2.1.4).

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание.

Служащие, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решений. Управленческий персонал разделяется на две основные группы: руководители и специалисты.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников.



Рис. 2.1.4. Общая классификация персонала

Управление персоналом является одним из важнейших разделов менеджмента и представляет собой профессиональную деятельность по координации людей. Можно выделить три основных раздела по работе с персоналом: система работы с персоналом; организация работы с персоналом; мотивация, оплата и эффективность.

Приведем структуру разделов управления персоналом (рис. 2.1.5).



Рис. 2.1.5. Структура разделов управления персоналом

2.1.8. Информация управления

Информация управления – совокупность сведений (данных, сообщений), устраняющих неопределенность знаний у получателей сообщений. Информация, передаваемая устным, письменным, аудиовизуальным и электронным способом по различным каналам связи и используемая персоналом для выработки управленческого решения. В сфере управления наибольшее распространение получили документальные и электронные формы представления информации.

Потоки информации – это совокупность сообщений, объективно отражающих развитие хозяйственного процесса, которые передают по каналам связи для осуществления управления. Потоки могут быть *прямыми* (от подсистемы управления – к управляемой подсистеме, например, плановые задания, нормативы ресурсов) и *обратными* (от управляемой подсистемы – к управляющей, например, факт выполнения задания, использование ресурсов).

Ценность информации определяется комплексным вероятностным показателем $Q(\tau)$ как функция вероятностей поступления информации (P_c), полноты информации (P_n) и ее достоверности (P_d) по формуле:

$$Q(\tau) = P_c \times P_n \times P_d$$

Поэтому необходимо добиваться своевременного поступления информации, но без ее перенасыщения (избыточности) и недостаточности. Все это повысит эффективность обработки информации и принятых решений. Роль информации для процесса управления двойственна.

С одной стороны, постоянное увеличение потока информации по мере развития системы создает

трудности в управлении ею, так как требуется переработка все возрастающего объема информации (рост объема информации при развитии производства происходит нелинейно; более высокими темпами растет объем информации при экстенсивном развитии производства).

С другой стороны, по мере роста объема информации увеличиваются возможности совершенствования производства. Познание новых законов и закономерностей тем и ценно для человечества, что оно открывает новые возможности управления процессами. Примером этого могут служить разработка и применение шестого поколения электронно-вычислительных машин, которые используются в процессах управления.

Классификация информации показана на рис. 2.1.6.

Сегодня информатизация – это глобальный процесс, связанный с кардинальными изменениями структуры и характера мирового экономического и социального развития, с переходом к новым поколениям наукоемких технологий, системам техники и материалов и новым видам информационного обмена, решающим образом меняющих характер труда и условия жизни человека. Информатизация – объективный и закономерный этап, через который в той или иной форме должно пройти каждое общество, вступившее на путь интенсивного развития.

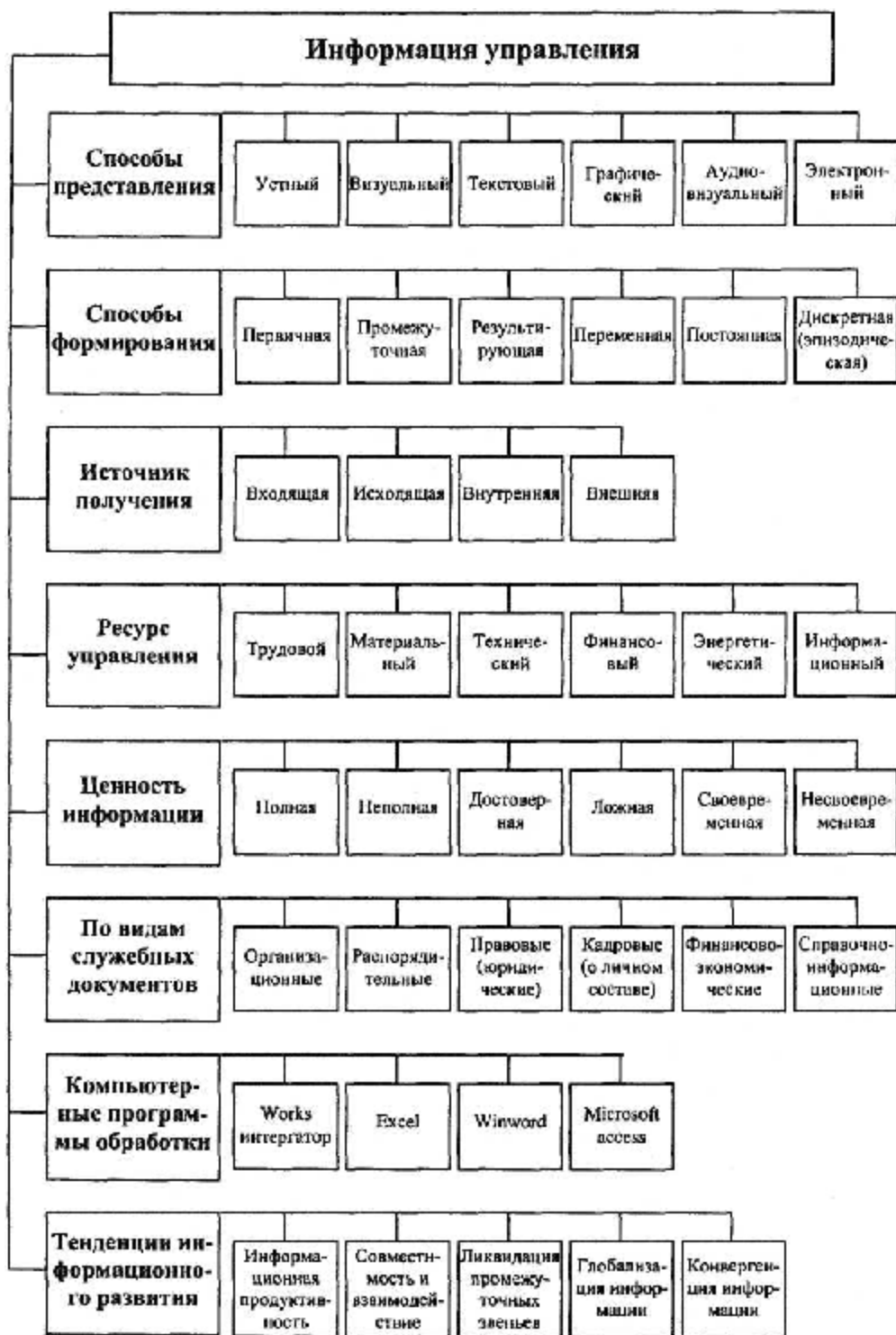


Рис. 2.1.6. Классификация информации управления

Основные тенденции информационного развития в перспективе:

1. *Ликвидация промежуточных звеньев.* Неизбежным следствием этого процесса в области взаимоотношений поставщиков и покупателей является ликвидация промежуточных звеньев. Использование новых информационных технологий ведет к созданию более совершенного рынка, под которым понимается рынок с минимальным количеством промежуточных звеньев между покупателем и продавцом. В сфере образования использование Интернет, электронных библиотек и мультимедийных технологий обучения приведет к открытой системе обучения со свободным доступом обучающихся к мировым технологиям и хранилищам информации.

2. *Глобализация информации.* Расширяются способности транснациональных корпораций успешно вести дела в мировом масштабе, новые технологии предоставляют организациям возможность проводить коммерческие операции на периферии, используя при этом знания о состоянии рынка. Одновременно с этим идет глобализация рынка потребительской продукции.

3. *Информационная продуктивность.* Конечные потребители информации осознают, что хорошо выполненный информационный продукт – "сообщение" – сохраняет свою ценность дольше, чем конкретные машинные носители, а стоимость единицы информации сокращается. Программы интерактивного обучения, вызванные к жизни успехами в создании лазерных дисков, являются одним из свежих примеров такого воздействия.

4. *Совместимость и взаимодействие.* Означает возможность двух или более сторон, представленных машиной или человеком, провести идеальный обмен информационным продуктом. Определение "идеальный" означает отсутствие смыслового искажения или непредусмотренной задержки между созданием, обработкой и использованием информационного продукта. Обмен "человек – человек" становится идеальным за счет ликвидации промежуточных звеньев, людей или технических средств, которые могут отфильтровывать важные частности или замедлять передачу информации.

5. *Конвергенция информации.* Конвергенция в виде сближения национальных культур, рынков и менеджмента является конечным результатом. Исчезают различия между изделиями и услугами, информационным продуктом и средствами, использованием в быту и для новых целей, информацией и развлечением, а также среди отдельных режимов работы, таких, как передача звуковых, цифровых и видеосигналов. Стремление к более совершенному информационному продукту влечет за собой развитие способностей к взаимодействию, которое обеспечивает возможность ликвидации промежуточных звеньев. Последняя ведет к глобализации, которая, в свою очередь, – к конвергенции. Конвергенция стимулирует распространение знаний в области информации, что способствует повышению спроса на информационный продукт.

2.1.9. Техника управления

Техника управления представляет собой взаимоувязанный комплекс технических средств, предназначенный для механизации и автоматизации информационных процессов в системе управления организацией с целью выработки рациональных решений. Выделяют средства сбора и регистрации, передачи, ввода, накопления, обработки, вывода, отображения и размножения информации.

Схема классификации технических средств управления показана на рис. 2.1.7. Их более детальное рассмотрение дается в специальной литературе.

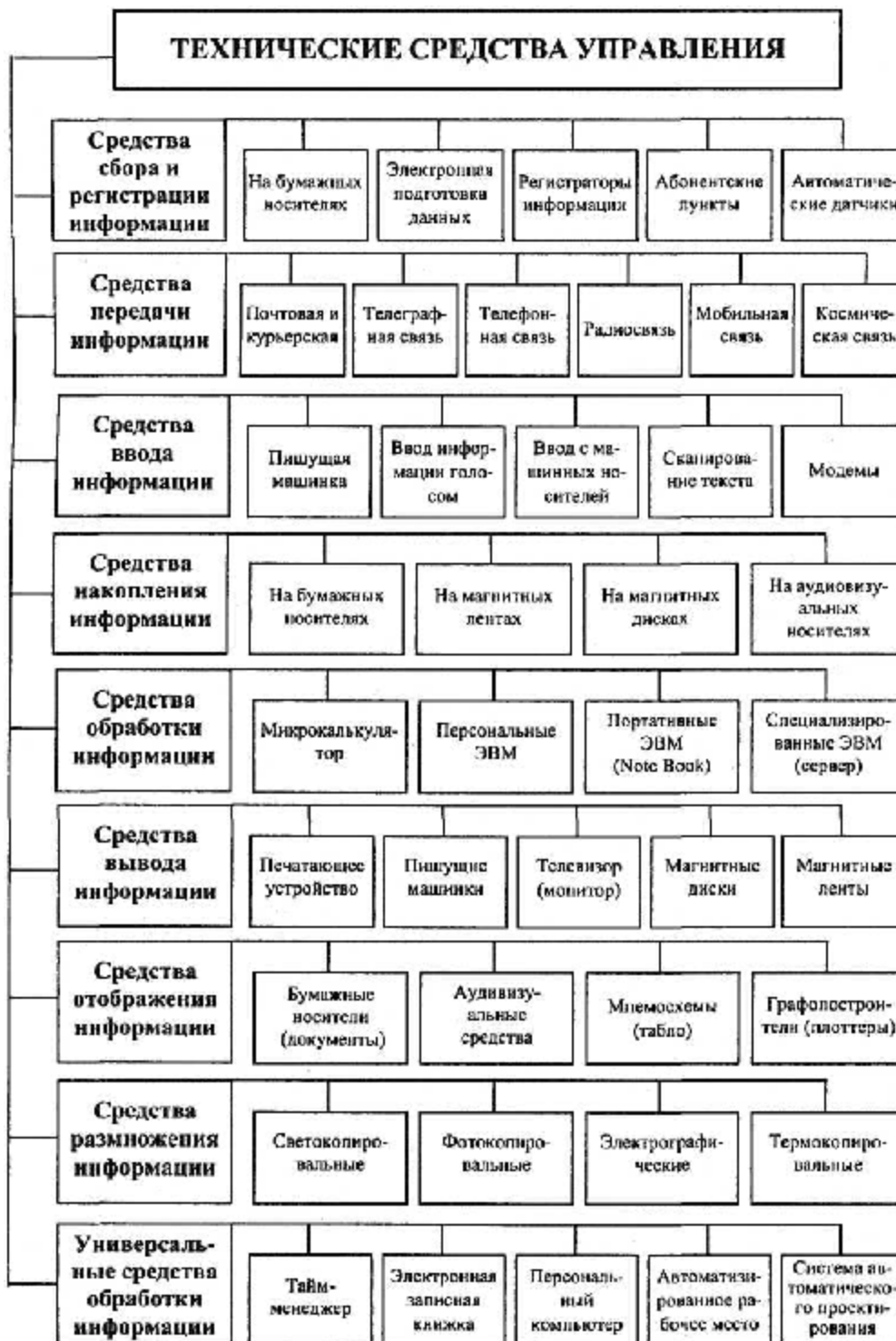


Рис. 2.1.7. Схема классификации технических средств управления

Средства сбора и регистрации информации осуществляют фиксацию первичной информации в месте ее возникновения на документальный или машинный носитель (ленты, диски) с одновременным получением машинного документа на печатающем устройстве или дисплее (мониторе).

Средства передачи информации осуществляют передачу информации от источника сообщения до получателя по каналам почтовой, телефонной, телеграфной, радио-, мобильной, оптической связи или космической связи на значительное расстояние. Они позволяют существенно сократить время и скорость передачи информации по сравнению с курьерской и почтовой связью.

Средства ввода-вывода информации предназначены для ввода исходных данных в ЭВМ с голоса человека, ручных документов, магнитносителей и экранов дисплеев, а также для вывода резульативной информации в виде речевой информации, машинных документов на бумаге, экране дисплеев или тех же магнитносителей.

Средства накопления информации предназначены для хранения документальной информации или

систематизированной закодированной информации на машинных носителях со стирающейся записью (магнитные диски, дискеты, ленты, кассеты).

Средства обработки информации производят арифметические и логические операции над входной информацией по заранее составленным человеком программам. Программа обработки может изменяться и совершенствоваться, за исключением программы обработки информации в калькуляторах, в которых она жестко определена конструкцией машины.

Средства отображения информации осуществляют представление алфавитно-цифровой и графической информации на мнемосхеме, экране дисплея или в виде чертежа на графопостроителе. Отображение информации производится по командам ЭВМ или с автономного накопителя на магнитных дисках.

Средства размножения информации производят изготовление копий документов и чертежей с возможным изменением их геометрических размеров. Средства предусматривают размножение информации с использованием специальных свето-, фото- и термочувствительных бумаги или пленки.

В последнее десятилетие все большее распространение получают универсальные средства обработки информации, которые выполняют одновременно несколько операций обработки информации и заменяют несколько устройств. К ним следует прежде всего отнести автоматизированные рабочие места (АРМ).

2.1.10. Процесс (технология) управления

Процесс (технология) управления имеет два самостоятельных значения:

- ◆ как наука (раздел менеджмента), которая изучает алгоритмы переработки информации и выработки решений, осуществляемых персоналом с помощью технических средств;
- ◆ как технология, представляющая собой целенаправленную последовательность операций управления, результатом которых является принятое и реализованное решение.

Процесс (технология) управления моделируется с помощью сетевого графика процесса управления, оперограммы и органограммы решения задач и технологических карт процесса управления. Различают основные разновидности моделей технологии управления (рис. 2.1.8):

1. *Графическая*, в которой процессы управления представляются с помощью условных символов в определенную последовательность операций. Из наиболее известных отметим сетевой график процесса управления, документограммы, органограммы и оперограммы. Сетевой график представляет собой графическую модель, отражающую последовательность решения и количественные параметры задач управления производством. Наибольшее распространение в мире графические модели получили в 50-70-х гг. XX в.

2. *Табличная*, в которой процесс управления моделируется в виде табличного документа, в котором с помощью условных символов и количественных показателей показывается процедура решения задачи. Из наиболее известных отметим технологическую карту, матрицу распределения функций управления и операционную карту. В технологической карте отражается состав операций решения задачи, должности работников и затраты труда, наименование и объемы информации и применяемая техника управления с затратами времени. Данные модели имели широкое распространение в 20-60-х гг. XX в.

3. *Математическая*, в которой процесс управления представляется в виде экономико-математической модели с расчетом и оптимизацией параметров процесса управления. Из наиболее применяемых методов моделирования технологии управления следует отметить линейное программирование, сетевое планирование, динамическое программирование, корреляционно-регрессивный анализ, теорию игр, теорию массового обслуживания и имитационное моделирование. Применение линейного программирования позволяет составить оптимальные графики запуска и выпуска продукции, транспортные схемы перевозок грузов от поставщиков к потребителям и др. Широкое распространение получила в 50-80-х гг.

4. *Компьютерные коммуникации*. Явились подлинным достижением конца XX в. и позволили решить множество технологических задач, нуждающихся в централизованных базах данных с удаленным доступом, передаче данных на значительное расстояние и их распределенной обработке на различных компьютерах. Из наиболее известных следует отметить сетевые технологии (локальные, региональные, глобальные), мировые коммуникационные сети типа Internet, FEDWARE, BACS, UUCP, Relcom и др., телекоммуникационные сети (электронная почта, телеконференции, Microsoft Exchange и др.). Получив распространение в 90-х гг., компьютерные технологии управления займут доминирующее

положение в сфере управления в XXI в.



Рис. 2.1.8. Схема классификации технологических процессов управления

2.1.11. Решения управления

Решение управленческое – акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование социально-экономической системы – это заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой деятельности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей. Процесс принятия решения включает постановку цели, сбор проектов решения, согласование, принятие решения, исполнение и контроль. Моделирование процесса принятия решений позволяет сделать существенный шаг в сторону количественных оценок и количественного анализа результатов принимаемых решений. Профессиональное использование моделей процесса принятия решений позволяет менеджеру, с одной стороны, контролировать интуитивные соображения при принятии решений, в частности, обеспечивать большую степень непротиворечивости, согласованности и надежности принимаемых управленческих решений, с другой – более полно реализовать интуицию, опыт и знания.

Модель позволяет найти рациональное решение лишь для того упрощенного варианта ситуации принятия решения, который используется в модели. Решение, найденное с помощью моделирования ситуации принятия решения, нужно обязательно проанализировать с точки зрения полноты учтенных в ней факторов и в случае необходимости внести соответствующие коррективы. Наибольший эффект при принятии важных управленческих решений дает сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера и современных технологий выработки и принятия управленческого решения.

При моделировании процесса принятия решений надо иметь четкое представление о базисных элементах моделей, которыми являются:

- ◆ проблемная ситуация, требующая принятия решения;
- ◆ время для принятия решения;
- ◆ оценка достоверности информации об объекте;
- ◆ ресурсы, необходимые для реализации решения;
- ◆ внешние и внутренние факторы среды;
- ◆ альтернативные варианты решений;
- ◆ критерии для оценки результатов принимаемых решений.

Используемая в процессе принятия управленческого решения модель должна быть адекватна ситуации принятия решения. Это означает, что модель должна соответствовать структуре и свойствам объекта управления и требованиям решаемой управленческой задачи, особенностям и возможностям создания используемых методов моделирования и экспериментов, проводимых на базе используемых моделей.

Укрупненно основные этапы разработки управленческих решений представлены на рис. 2.1.9.

Основные этапы разработки управленческих решений. Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непросто. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений, практика разработки и принятия которых имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, организационной структурой, действующей системой коммуникаций, технологией управления.

Однако имеются общие процедуры, характерные для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это определенная технология разработки и принятия решений, используемая в любой организации или типовые процедуры (этапы, операции, блоки) процесса принятия управленческих решений.



Рис. 2.1.9. Основные этапы разработки управленческих решений

2.1.12. Функции управления

Использование теории классификации позволяет обоснованно разделить управленческие процессы на отдельные элементы и выделить группообразующие признаки.

Функция управления – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по определенному признаку. Наибольшее распространение получила классификация по общности предмета управления (качество, труд, зарплата, научно-технический прогресс, охрана труда) и экономических ресурсов (трудовые, материальные, технические, финансовые и др.). Обычно выделяется от 10 до 25 функций управления организацией.

Комплекс задач – часть функции управления, выделяемая по признаку основных функций

управления (нормирование, планирование, учет, контроль, анализ, регулирование). Комплекс задач объединяет совокупность задач, относящихся к конкретной функции и, как правило, реализуется небольшим функциональным подразделением (отделом, бюро, группой) – например, планирование подбора персонала для организации. Число комплексов задач составляет около 200 для уровня организации.

Задача управления – совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результатом выполнения которых является принятие управленческого решения – например, расчет потребности в персонале на год по организации. Задача является основным элементом процесса управления, а в ее реализации участвуют, как правило, несколько работников управления. В управлении организацией решается несколько тысяч задач управления.

Операция управления – совокупность трудовых действий, направленных на изменение формы или содержания информации, выполняемых одним работником с помощью определенного набора технических средств. Операция конкретизирует содержательную часть задачи и может быть представлена в виде типовой схемы. Взаимосвязь операций управления показана на рис. 2.1.10. Данная схема может служить также типовой моделью принятия управленческих решений.



Рис. 2.1.10. Взаимосвязь операций управления

Учитывая важность классификации функций, мы разработали типовой классификатор функций управления образовательного учреждения, который содержит 25 функций и 175 комплексов задач. Классификатор функций образовательного учреждения полностью приведен в разделе 2.3 учебного пособия.

2.1.13. Методы управления

Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Различают административные, экономические, социологические и психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как "метод кнута". Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.

Экономические методы являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов, известны как "метод пряника". К экономическим методам относятся: плановое ведение хозяйства, хозяйственный расчет, оплата труда, рабочая сила, рыночное ценообразование, ценные бумаги, налоговая система, формы собственности, фазы общественного воспроизводства, факторы производства.

Социологические методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через "мнение коллектива". Они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Выделяют следующие методы: социальное планирование, методы исследования, личностные качества, мораль, партнерство, соревнование, общение, переговоры, конфликт.

Психологические методы основываются на знании психологии человека, его внутреннего душевного

мира и известны как "метод убеждения". В процессе конкретного решения управленческих проблем весьма полезно организовать эффективные коммуникации и привлекать совокупность различных методов управления, которые позволяют учесть "чужие ошибки" и дают способы решения хозяйственных и кадровых задач. К основным элементам психологических методов относят: психологическое планирование, отрасли психологии, типы личности, темперамент, черты характера, направленность личности, интеллектуальные способности, методы познания, психологические образы, способы психологического воздействия, поведение, чувства, эмоции, стрессы.

Классификация методов управления представлена на рис. 2.1.11.

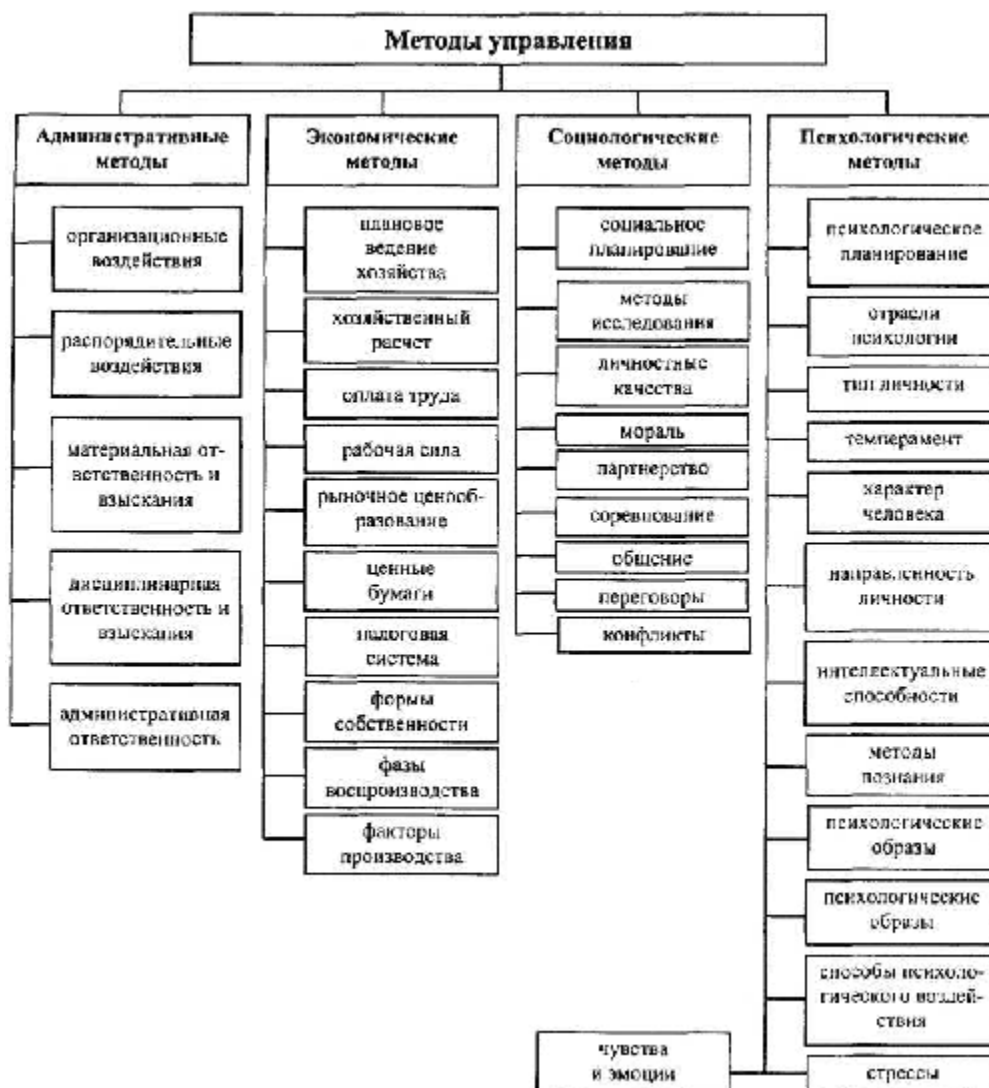


Рис. 2.1.11. Классификация методов управления

2.1.14. Структура управления

Структура управления является важнейшей частью организации и имеет сложное строение. Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам (рис. 2.1.12).

Организационная структура – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.).

Штатная структура определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.

Звено управления – самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

Ступень (уровень) управления – единство звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена (вершины) организационной структуры.

Аппарат (орган) управления – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.



Рис. 2.1.12. Взаимосвязь структур управления

Наиболее важное значение имеет организационная структура. Отметим принципы построения организационной структуры.

1. *Гибкость*. Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.

2. *Централизация*. Заключается в разумной централизации функций работников в отделах и службах предприятия с передачей в нижнее звено функций оперативного

3. *Специализация*. Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления.

4. *Нормоуправляемость*. Это соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя: высшее звено предприятия – 4-8 человек; среднее звено (функциональные руководители) – 8-20 человек; нижнее звено (вспомогательный персонал) – 20-40 человек.

5. *Единство прав и ответственности*. Означает, что права и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в диалектическом единстве.

6. *Разграничение полномочий*. Линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений.

7. *Экономичность*. Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Схема классификации структур управления показана на рис. 2.1.13. Более детально они рассмотрены в учебнике А. П. Егоршина "Управление персоналом" (раздел 2.2., с. 231-271)



Рис. 2.1.13. Схема классификации структур управления

2.1.15. Регламенты управления

Регламенты управления – это совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа, предприятия, учреждения и организации. Существующие регламенты организации разделяются по признакам на *общесистемные* (Устав, договор учредителей, правила внутреннего трудового распорядка и др.) и *элементные* (персонал, информация, техника, процессы и др.) и представляют собой комплекс нормативных документов по регулированию отдельных направлений деятельности.

Существующие регламенты для организации можно классифицировать в зависимости от элементов системы управления. Схема классификации регламентов показана на рис. 2.1.14.



Рис. 2.1.14. Схема классификации регламентов управления

Регламенты играют важную роль в обеспечении четкости, стабильности, преемственности управления. Приведем один из регламентов – "Порядок приема персонала в организацию" (табл. 2.1.4)

Таблица 2.1.4.

Регламент "Порядок приема персонала в организацию"

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
Объявление о наличии вакантных мест (газеты, радио, телевидение)	За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы	Зам. директора, инспектор ОК, секретарь-референт	Рекламные объявления, штатное расписание, расчет потребности в кадрах
Представление документов на кадровую комиссию	За 3 дня до заседания	Инспектор ОК	Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании, рекомендательное письмо
Собеседование	В день проведения собеседования	Кадровая комиссия: зам. директора, юристконсульт, инспектор ОК, начальник службы безопасности	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников, отчет о проведении собеседования
Оценка работников, прошедших собеседование	В течение недели со дня проведения кадровой комиссии	Начальник ОК, руководитель, юристконсульт, инспектор ОК, врач-терапевт, социолог-психолог	Оценка работника: психологический портрет, медицинская справка, тесты на профессиональную пригодность

Оформление документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Зам. директора, руководитель, инспектор ОК, юристконсульт	Приказ о приеме на временную работу (с испытательным сроком), трудовая книжка, контракт, должностная инструкция
Получение рабочего места и изучение внутренних документов предприятия	В течение недели после приема на работу	Руководитель подразделения, инспектор ОК, бухгалтер, юристконсульт	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приемки-передачи рабочего места
Прием на работу с испытательным сроком	Проведение испытательного срока (от 2 недель до 6 месяцев)	Зам. директора, руководитель подразделения, инспектор ОК, юристконсульт	Приказ о приеме на работу с испытательным сроком

2.1.16. Организация труда в управлении

Организация труда в управлении – форма и порядок соединения живого труда с ресурсами управления для достижения высокой производительности и качества труда. Важность правильной организации рабочего места сотрудника объясняется тем, что на нем человек проводит треть своей сознательной жизни. Поэтому стоит подумать о планировке, дизайне, мебели и оборудовании рабочего места, так как все это влияет на производительность труда, настроение и здоровье работника. Дадим опорные определения.

Организация рабочего места – совокупность мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке.

Внутрифирменное планирование играет важную роль в реализации закона планомерного и пропорционального развития и включает такие виды планов, как стратегические, перспективные, годовые, квартальные и недельно-суточные.

Техника личной работы представляет собой набор технических средств управления, которые руководители и специалисты постоянно применяют в процессе переработки информации и принятия решений. К ним относятся: календарь, ежедневник, организатор, тайм-менеджер, электронная записная книжка и компьютерная система.

Рабочее время – установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнять порученную работу. В его структуре выделяют время работы и время перерывов. Эффективность использования рабочего времени составляет важное значение, так как по данным исследований реальные потери времени достигают 40% от их общего фонда.

Методы нормирования труда позволяют разработать научно-обоснованные нормативы затрат труда, численности и обслуживания. В зависимости от методов исследования выделяют микроэлементное, аналитическое, статистическое и экспертное нормирование.

Самоорганизация и работоспособность – это важные компоненты НОТ, позволяющие сохранить здоровье, выявить резервы работоспособности, рекомендовать гигиену труда, поддержание имиджа сотрудника, организацию самоконтроля результатов труда и оценку уровня организации труда.

Схема классификации факторов организации труда в управлении показана на рис. 2.1.15.



Рис. 2.1.15. Классификация факторов организации труда в управлении

2.1.17. Эффективность управления

Эффективность управления правомерно рассмотреть как часть общей эффективности общественного производства. В экономической литературе *эффективность* рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения конкретного результата к затратам на ее создание по формуле:

$$E = \frac{\mathcal{E}}{З},$$

где E – экономическая эффективность, доли;

Э – экономия или прибыль, руб.;

З – затраты на создание экономии, руб.

Экономическая эффективность является относительным показателем, измеряемым в долях, ее нельзя путать с результативностью и производительностью. Результативность – это достижение конкретного результата в установленные сроки, измеряемая в натуральных единицах (шт., руб., кг). Производительность – это отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников с единицей измерения руб./чел.

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности управления. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью коллектива, экономическим развитием организаций и др. Анализ научных концепций позволяет выделить несколько различных методик и критериев оценки эффективности управления. Наиболее распространенный научный подход рассматривает показатели эффективности с позиции элементов системы управления, а именно (рис. 2.1.16):

♦ живой труд – трудовая деятельность кадров управления;

- ♦ предмет труда – информация управления;
- ♦ средства труда – техника управления;
- ♦ процесс труда – технология управления;
- ♦ продукт труда-решения управления;
- ♦ аппарат управления – результаты управления в целом.

Поэтому назрела необходимость формирования комплексного показателя эффективности, отражающего, с одной стороны, частные показатели экономического развития организации, а с другой стороны – частные показатели социальной эффективности работы персонала.

Частные показатели эффективности характеризуют вклад того или иного показателя в общую эффективность работы. Расчет частных показателей осуществляется как произведение относительных показателей и весовых коэффициентов по формуле:

$$P_i = U_i \times B_i,$$

где P_i – значение i -го частного показателя по эффективности работы персонала, баллы;

U_i – отношение планового значения i -го показателя к базисному, нат. ед.;

B_i – весовой коэффициент i -го частного показателя, доли.

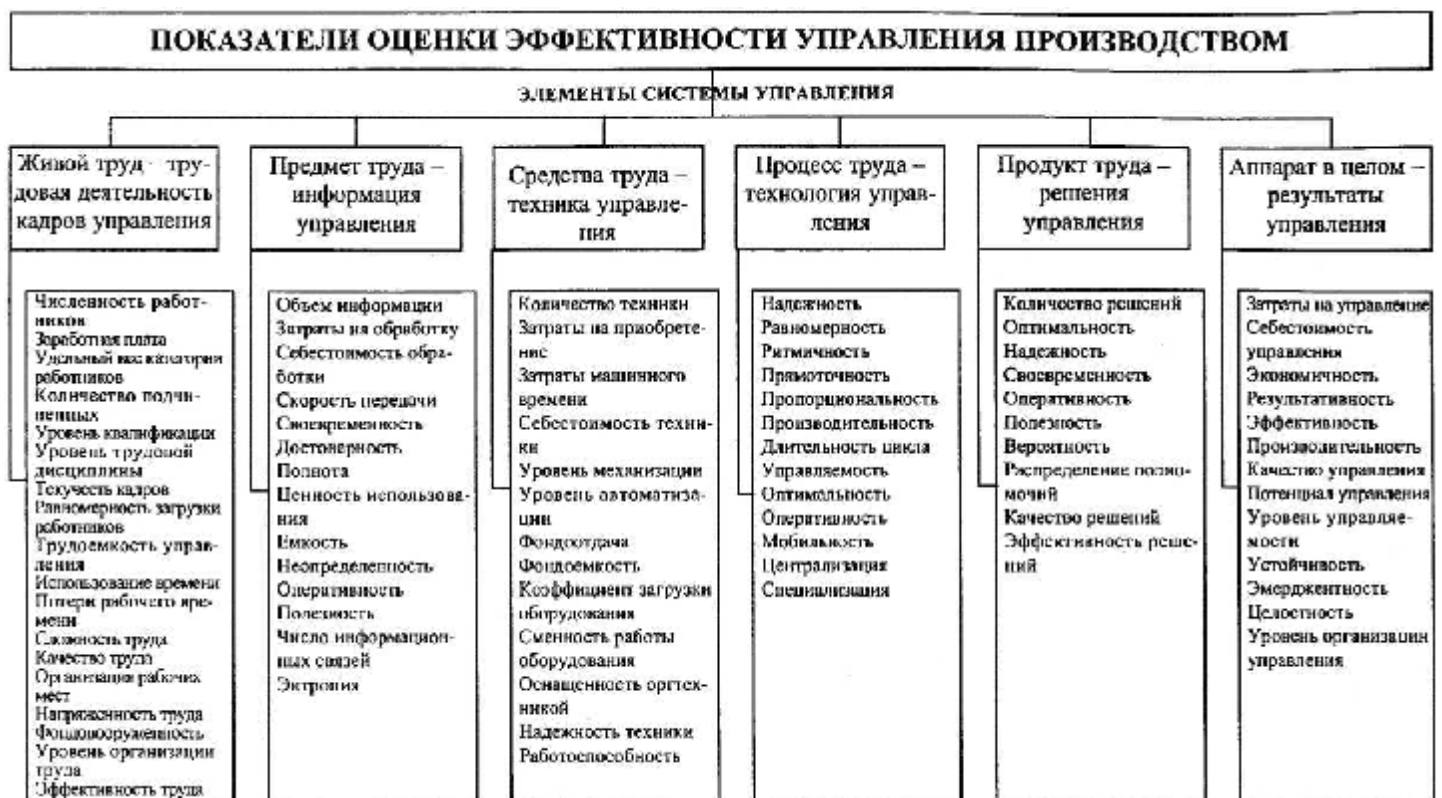


Рис. 2.1.16. Классификация показателей оценки эффективности управления производством

Комплексный показатель эффективности управления (Π в баллах) является средним арифметическим отношением суммы частных показателей к сумме весовых коэффициентов:

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{\sum_{i=1}^n B_i},$$

где n – число частных показателей эффективности.

Практическая ценность данного показателя заключается в возможности оценки динамики функционирования организации за различные периоды времени; объективного распределения фонда оплаты труда между подразделениями; планомерного воздействия на подразделения для обеспечения оптимального функционирования организации.

Методика расчета эффективности управления рассмотрена в разделе 2.5.

Практическое задание "Основы менеджмента"

Внимательно прочитайте раздел 2.1 учебного пособия "Основы менеджмента" и разработайте для вашего образовательного учреждения систему менеджмента по форме табл. 2.1. Используйте метод отбора элементов менеджмента, свойственных только вашему образовательному учреждению, и основные термины и определения, приведенные в тексте учебника. Результат (не превышающий 4-х страниц формата А4) представляется по форме табл. 2.1.5.

Таблица 2.1.5

Система менеджмента образовательного учреждения

Элементы	Краткая характеристика по базовому учебнику
Сущность менеджмента	
Концепции управления	
Цели и критерии управления	
Миссия и философия	
Принципы управления	
Закономерности управления	
Персонал управления	
Информация управления	
Техника управления	
Процесс (технология) управления	
Решения управления	
Функции управления	
Структура управления	
Методы управления	
Организации труда	
Организация труда в управлении	
Эффективность управления	

Резюме

1. Менеджмент (управление) – самостоятельный вид профессиональной деятельности людей, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей управления путем рационального использования экономических ресурсов.

2. Система управления (менеджмента) организацией представляет собой множество взаимосвязанных элементов (звеньев), составляющих единое целое, реализующих процесс управления для достижения поставленных целей.

3. Концепции управления – научные модели менеджмента (идеи, школы, учения, парадигмы), используемые для построения системы управления организацией.

4. Цель – это идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности человека. Цель является непосредственным мотивом, направляющим и регулирующим человеческую деятельность.

5. Критерий – количественный показатель достижения цели.

6. Миссия (от англ. mission – видение) – четко выраженная глобальная цель и принципы работы организации, определение самых важных отличительных особенностей продукта, отношение к потребителю и конкурентное положение на рынке.

7. Философия организации – это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений рабочих и служащих, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всем персоналом организации, ("моральный кодекс поведения").

8. Принципы управления – основные исходящие положения теории управления, применение которых позволяет осуществлять эффективное управление и достигать результатов с минимальными затратами ресурсов.

9. Закономерности управления – повторяющиеся существенные связи явлений в системе управления, неразрывно связанные с деятельностью персонала и проявляющиеся в виде тенденций, определяющих основную линию развития организации.

10. Персонал управления. К персоналу мы относим всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия "кадры", "работники", "персонал" идентичны.

11. Информация управления – совокупность сведений (данных, сообщений), устраняющих неопределенность знаний у получателей сообщений, передаваемых по различным каналам связи и используемых персоналом для выработки управленческого решения.

12. Техника управления представляет собой взаимосвязанный комплекс технических средств, предназначенный для механизации и автоматизации информационных процессов в системе управления производством, с целью выработки рациональных решений.

13. Процесс (технология) управления имеет два самостоятельных значения: как наука (раздел менеджмента), которая изучает алгоритмы переработки информации и выработки решений, осуществляемых персоналом с помощью технических средств; как технология, представляющая собой целенаправленную последовательность операций управления, результатом которых является принятое и реализованное решение.

14. Функции управления – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда, представляющие собой часть процесса управления, выделенные по определенному признаку.

15. Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Различают административные, экономические, социологические и психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

16. Регламенты управления – это совокупность правил, определяющих порядок-деятельности государственного органа, предприятия, учреждения и организации.

17. Эффективность управления – один из основных оценочных показателей управления. Различают экономическую эффективность, определяемую посредством сопоставления результата (экономии) и затрат на его достижение, и социальную эффективность, которая позволяет изменить социальный эффект (стимулы мотивации, психологический климат, поведение людей, отношения в коллективе и др.).

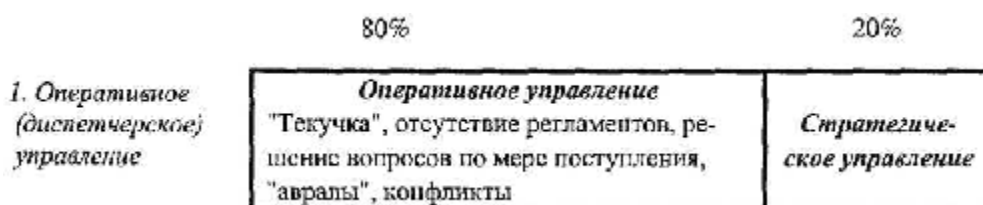
2.2. Организация системы управления

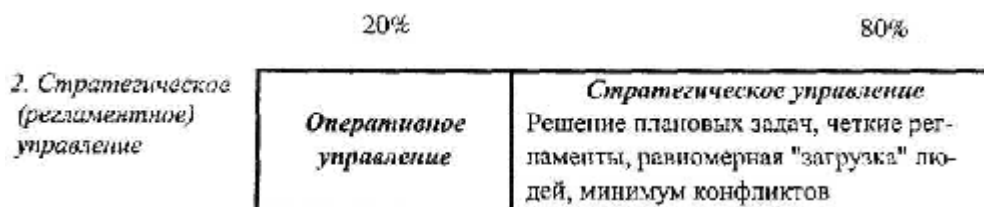
2.2.1. Как создать систему управления?

Организация системы управления является самым главным делом руководителя образовательного учреждения на всех стадиях жизненного цикла организации: создание, рост, стабильность, упадок. Многие руководители это понимают, однако не всегда удерживаются от оперативно-диспетчерского управления, занимающего более 80% времени, уделяя мало внимания стратегическим и организационным основам управления образованием (менее 20% времени). В этом случае трудовой коллектив и, особенно, руководящий состав, вместо стабильной работы на основе нормативных документов (регламентов, положений, правил, инструкций), часто пребывают в состоянии "аврала" или "простоя", "тушения пожара" или "русской рыбалки". Не случайно во многих организациях популярны такие афоризмы, как "солдат спит – служба идет", "день прошел – и ладно", "директор всегда прав".

Такая ситуация блестяще показана в одной интермедии А. И. Райкина, где он изобразил руководителя-диспетчера, двери кабинета которого не закрываются с утра до вечера, у него постоянно с вопросами подчиненные, он – весь в решении оперативных задач, телефонная трубка непрерывно звонит... Не случайно главный герой восклицает: "Что ж они без меня делать-то будут?"

В теории менеджмента существуют две разные модели организации управления с различным распределением рабочего времени.





Выбор модели зависит от стиля первого руководителя, численности сотрудников и размеров организации, уровня бюрократии, стадии жизненного цикла, профессионализма менеджеров, наличия стратегического плана, уровня организации труда, степени проработки плановых и нормативных документов и многих других факторов.

Однако с точки зрения достижения стратегических целей организации, вторая модель, конечно, предпочтительнее, так как персонал знает "куда идти" и может работать самостоятельно, не прибегая к постоянным консультациям и согласованиям с высшим руководством.

В российском менеджменте много времени уходит на согласования и ожидания в приемных первых руководителей, выделение ресурсов, уточнение целей, бюрократические процедуры в государственных органах, споры в принятии решений, достижение четкости в исполнении решений, оформление не всегда необходимых документов.

В западном менеджменте за счет высокого уровня регламентации управления, доверия к деловому партнеру, четкой технологии управления, высокого уровня информатизации и компьютеризации решение оперативных задач осуществляется весьма эффективно, а больше внимания уделяется экономическому и социальному обоснованию различных вариантов принятия решений, т.е. бизнес-планированию.

Мы постарались связать внутренние нормативные документы организации с элементами менеджмента и представить их в виде концептуальной схемы (рис. 2.2.1).

Создать сразу все правовые и нормативные документы в образовательном учреждении невозможно, нецелесообразно также копировать их у другой организации или использовать типовые документы. Система управления организацией – это живой социальный организм, а не техническое сооружение, которое можно конструировать из типовых деталей, тем не менее многие руководители и сотрудники поддаются соблазну аналогии. Для них мы подготовили образный пример.

Воскресенье. Представьте, что Вы вечером едете с другом на автомобиле и попадаете в аварию. Вашего друга нужно срочно вести в больницу. Медсестра говорит: "Хирурга у нас нет. Если можете оперировать, то я буду ассистировать. Вот операционная, стол, инструменты, кислород...". Любой здравомыслящий человек, не хирург по специальности, конечно, откажется: кто же захочет положить под нож друга? Однако в практической деятельности руководители организаций берутся конструировать систему управления самостоятельно, "разбирать и чинить", не взирая на то, что после ремонта "гайки и болты" остаются и почему-то "машина скрипит", результаты не достигаются, а сотрудники говорят, что начальник требует: "сходи туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что..."

Поэтому ключевым вопросом данного раздела будет: "Как создать эффективную систему управления учреждением?". Учитывая сложность и многогранность поставленной задачи, будем решать ее поэтапно, в порядке значимости документов на различных этапах создания и функционирования образовательного учреждения.

Первый этап, через который проходит каждый руководитель, – это создание образовательного учреждения. Для того чтобы начать новое дело, желательно иметь пять составляющих:

1. Инновационную идею – новую программу обучения или решения по реализации типовой программы для новой категории обучаемых.
2. Начальный капитал для создания материально-технической базы, оплаты преподавателей, закупки учебной литературы.
3. Внешние связи для оформления лицензии, аренды помещений, получения разрешения в администрации района и в управлении образования.
4. Менеджерские способности, лидерские качества, опыт руководства людьми и знания в области управления.
5. Небольшую команду единомышленников, сподвижников, которые готовы начать с вами новое дело (заместитель, бухгалтер, секретарь, преподаватели).



Рис. 2.2.1. Взаимосвязь элементов менеджмента с внутренними нормативными документами

Если у вас есть три и более составляющих – можно рискнуть, если одна-две, то вы ввергаете себя в авантюру, хотя у отдельных личностей есть шансы на успех.

Методика оформления и регистрации образовательного учреждения предусматривает следующие основные этапы:

- ◆ подготовка проекта Устава образовательного учреждения на основе системного анализа перечисленных выше документов;
- ◆ согласование текста Устава с региональным (городским, районным) органом управления образованием в юридическом отделе;
- ◆ регистрация Устава образовательного учреждения в администрации района по месту нахождения образовательного учреждения;
- ◆ изготовление печати, открытие расчетного счета, регистрация образовательного учреждения в налоговом органе и комитете по статистике.

После этого можно начинать работу по оформлению лицензии на ведение образовательной деятельности. На практике многие руководители, особенно негосударственных образовательных учреждений, начинают не с оформления лицензии, а с работы по комплектованию и приему учащихся и студентов, чтобы как можно быстрее собрать первоначальный капитал. Это большая ошибка, так как ведет к обману потребителей и вмешательству компетентных органов (по защите прав потребителей, управления образованием, прокуратуры, налоговой инспекции и др.)

С каких документов нужно начать создание образовательного учреждения? Прежде всего – с Устава образовательного учреждения. Исходными данными для оформления Устава образовательного учреждения являются:

- Гражданский кодекс РФ (изучить для общего сведения);
- Закон РФ "Об образовании" (для всех видов образовательных учреждений);
- Закон РФ "О высшем и послевузовском профессиональном образовании" (для вузов);
- типовой Устав образовательного учреждения (берется в РУО или администрации района);
- бизнес-план создаваемого образовательного учреждения (инновационная идея);
- нормативно-инструктивные документы Минобразования РФ (для соответствующего вида образовательного учреждения).

В уставе в соответствии со ст. 13 Закона "Об образовании" должны быть предусмотрены следующие разделы:

1. Общие положения.
2. Правоспособность.
3. Компетентность и ответственность.
4. Учредители.
5. Цели и направления.
6. Учебная деятельность.
7. Научно-консалтинговая деятельность.
8. Предпринимательская деятельность.
9. Управление образовательного учреждения.
10. Персонал и оплата труда.
11. Экономика образовательного учреждения.
12. Доходы и фонды.
13. Международная и внешнеэкономическая деятельность.
14. Реорганизация и ликвидация.

После регистрации Устава в администрации района открывается расчетный счет в банке, заказывается круглая печать, оформляются несколько юридических документов, среди которых особое значение имеют:

- *Распоряжение о регистрации образовательного учреждения*, в котором приводятся дата и номер распоряжения, указывается почтовый адрес организации и районная налоговая инспекция.
- *Свидетельство о государственной регистрации юридического лица*. Свидетельство оформляется в Регистрационной Палате города или района и в нем указываются: номер государственной регистрации, полное и сокращенное название образовательного учреждения, дата регистрации, регистрационный номер, место нахождения организации, подпись и печать председателя Палаты.
- *Круглая печать образовательного учреждения* с указанием организационно-правовой формы, полного наименования организации по Уставу, местонахождения (город или район). Для государственных образовательных учреждений обязательно указывается вышестоящий орган управления образованием (Министерство или региональный орган) и Герб Российской Федерации. Для негосударственных образовательных учреждений вышестоящий орган не указывается; вместо герба показывается товарный знак. Замена его на герб возможна только после прохождения государственной аккредитации в Минобразовании России для вузов и техникумов или в региональном органе управления образованием для всех остальных видов образовательных учреждений.
- *Открытие расчетного счета в банке* осуществляется на основе учредительных документов организации и после изготовления круглой печати. Государственное образовательное учреждение, финансируемое из бюджета, должно иметь расчетный счет в казначействе. Негосударственное образовательное учреждение свободно в выборе коммерческого банка. Желательно, чтобы это был крупный банк с хорошей репутацией у клиентов, а при наличии значительного числа филиалов и представительств лучше открывать расчетный счет в Сбербанке России. Для открытия расчетного счета

оформляются следующие документы: заявление на открытие расчетного счета в банке; договор на обслуживание юридического лица; учетная карточка с образцами подписей руководителя и главного бухгалтера и печатью, заверенная нотариусом.

➤ *Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе юридического лица.* Оформляется в государственной налоговой инспекции района по месту регистрации образовательного учреждения и содержит: полное название юридического лица, указание местонахождения, сведения о государственной регистрации, дату постановки на учет по месту нахождения ГНИ, десятизначный идентификационный номер (ИНН), девятизначный номер налогового плательщика и дату выдачи свидетельства.

➤ *Информационное письмо об учете в едином государственном реестре предприятий и организаций всех форм собственности и хозяйствования (ЕГРПО).* Письмо оформляется в региональном комитете государственной статистики на основе учредительных документов юридического лица (Устав образовательного учреждения, распоряжение о регистрации, свидетельство о регистрации) и содержит коды принадлежности: наименования, принадлежности органу управления, группировки (ОКОГУ) – 5 знаков; местонахождения (ОКАТО) – 11 знаков; видов деятельности (ОКОНХ) – до 30 знаков; юридического лица, формы собственности (ОКОРС) – 2 знака; организационно-правовой формы (ОКОПФ) – 2 знака; почтовый адрес и телефон организации; подписи эксперта и председателя комитета, гербовую печать комитета по статистике.

Лицензирование образовательного учреждения

После создания образовательного учреждения и его государственной регистрации (вуз, техникум, колледж) необходимо получить лицензию Министерства образования Российской Федерации.

Процесс лицензирования образовательного учреждения длительный и бюрократически сложный. Его можно разбить на три этапа. Перечень документов для лицензирования вуза представлен в табл. 2.2.1.

Таблица 2.2.1

Перечень документов для лицензирования образовательного учреждения [46]

Название документов	Наличие по уровням профессионального образования		
	Высшее	Среднее	Начальное
1. Заявление учредителя с указанием наименования и организационно-правовой формы соискателя лицензии (форма 1)	+	+	+
1.1. Выписка из решения ученого (педагогического) совета	+	+	+
2. Копия устава образовательного учреждения*	+	+	+
3. Копия свидетельства о государственной регистрации соискателя лицензии	+	+	+
3.1. Филиал дополнительно представляет сведения о регистрации филиала по фактическому адресу	+	+	+
3.2. Филиал представляет копии решения о создании филиала	+	+	+
3.3. Утвержденное положение о филиале	+	+	+
4. Справка о постановке соискателя лицензии на учет в налоговом органе с указанием ИНН	+	+	+
5. Сведения о структуре образовательного учреждения (форма 2)	+	+	+
6. Сведения об укомплектованности штатов (форма 2)	+	+	+
7. Предполагаемая численность обучающихся (воспитанников) (форма 2)	+	+	+
8. Сведения о наличии зданий и помещений (форма 3)	+	+	+
9. Сведения о наличии объектов физической культуры и спорта, общежитий	+	+	+
10. Сведения об обеспечении обучающихся (воспитанников) питанием	+	+	+
11. Сведения об обеспеченности обучающихся (воспитанников) медицинским обслуживанием	+	+	+
12. Копии документов, подтверждающих право на владение, пользование или распоряжение необходимой учебно-материальной базой в течение срока действия лицензии	+	+	+

13. Заключение органов ГСЭС РФ о пригодности используемых зданий и помещений для осуществления образовательного процесса (оригинал)	+	+	+
14. Заключение органов ГППС о пригодности используемых помещений для ведения образовательного процесса (оригинал)	+	+	+
15. Перечень дисциплин, входящих в каждую образовательную программу	+	+	+
16. Сведения об обеспеченности учебной литературой по каждой программе (форма 4)	+	+	+
17. Сведения о кадровом обеспечении образовательного процесса с указанием квалификации ППС и условий их привлечения к деятельности (форма 5)	+	+	+
18. Сведения о материально-техническом оснащении (форма 6)	+	+	+
19. Ходатайство местных органов управления образованием	+	+	+
20. Экспертное заключение УМО по каждой лицензируемой образовательной программе	+	-	-
21. Сведения об оснащенности учебного процесса специализированным и лабораторным оборудованием	+	+	+

* Все копии заверяются нотариусом.

Первый этап. Подготовка документов в соответствии с перечнем Положения о лицензировании [46]. В этот список, наряду с документами о регистрации и Уставом учреждения, входят документы, отражающие наличие зданий, учебных и вспомогательных площадей, заключения служебно-санитарного и пожарного надзора о возможности ведения на этих площадях учебного процесса; необходимо также представить документы о наличии комплексов питания, медицинского обслуживания, спорткомплекса.

Другая группа документов отражает готовность к проведению учебных занятий профессорско-преподавательского состава (ППС) по каждому направлению (специальности), лицензируемому вузом. Министерство образования определило количественный критерий, ниже которого направление (специальность) не лицензируется: не менее 50% ППС должны иметь ученые степени и/или звания. Сейчас эта норма для некоторых специальностей увеличена до 60%.

Также лицензирование включает документы, отражающие материально-техническую и информационную базу вуза (компьютерные классы, библиотека, Интернет), финансовое состояние учреждения и, как готовность к деятельности, структуру учебного плана (планов) по лицензируемым специальностям (направлениям). Подготовленные документы в полном наборе передаются в управление лицензирования, аттестации, аккредитации Минобробразования России или в региональный орган управления образованием (для начального образования).

Второй этап. Документы рассматриваются в Минобробразовании России и Министерстве юстиции, после чего, в случае их правильного оформления, Министерством назначается комиссия по лицензионной экспертизе для выезда в вуз с целью проверки соответствия представленной в документах информации реальной ситуации в образовательном учреждении. В состав комиссии включаются члены, имеющие поручения по экспертизе каждого из видов деятельности вуза. Комиссия пишет заключение, по которому на заседании коллегии Министерства выносится решение: выдать (не выдавать) данному образовательному учреждению лицензию.

Третий этап. В случае положительного решения министр образования издает приказ и вузу выдается лицензия, в которой указывается юридический адрес и область, где вуз имеет право вести образовательную деятельность (высшее, послевузовское, дополнительное и др. образование). К лицензии выдается приложение, без которого она недействительна. В приложении указываются направления (специальности), по которым вузу дано право вести подготовку, и срок окончания действия лицензии на каждую из программ (обычно 4-6 лет, в зависимости от уровня и формы обучения).

Перечень нормативных документов образовательного учреждения (в скобках показаны ДСП – документы служебного пользования)

Внутренние документы

1. Устав образовательного учреждения.

2. Свидетельство о государственной регистрации юридического лица.
3. Лицензия на право ведения образовательной деятельности в сфере профессионального образования.
4. Свидетельство о государственной аккредитации.
5. Философия образовательного учреждения (ДСП).
6. Правила внутреннего трудового распорядка.
7. Положение об оплате труда персонала (ДСП).
8. Положение о внутрихозяйственном расчете подразделений.
9. Должностные инструкции сотрудников института.
10. Штатное расписание (ДСП).
11. Регламенты образовательного учреждения (ДСП).
12. Положения о подразделениях института (ДСП).
13. Правила внутреннего распорядка студентов.
14. Стандарт учебно-методического комплекса (ДСП).

Оперативные документы

1. Контрольные цифры на год (ДСП).
2. План мероприятий на квартал.
3. График важнейших мероприятий на месяц.
4. Приказы и распоряжения ректора / директора (ДСП).
5. Протоколы заседаний Ученого (Педагогического) совета (ДСП).
6. Протоколы заседаний ректората / дирекции (ДСП).
7. Смета доходов и расходов на год (ДСП).
8. Годовой отчет образовательного учреждения (ДСП).
9. Бизнес-планы инвестиционных проектов образовательного учреждения (ДСП).
10. Отчеты приемной комиссии (ДСП).
11. Протоколы заседаний Методического (Педагогического) совета (ДСП).

Философия образовательного учреждения

Определение философии организации и основные цели и задачи этого документа представлены в разделе 2.1.

Исходными документами для разработки философии организации являются: Конституция (Основной Закон); Гражданский кодекс; Закон РФ "Об образовании"; Кодекс законов о труде; Декларация прав человека; коллективный договор; религиозные писания (Библия, Коран); Программа правящей партии; Устав образовательного учреждения; опыт лучших учебных заведений.

При разработке философии необходимо учитывать особенности функционирования организации: национальный состав сотрудников; региональную специфику (область, город); отрасль народного хозяйства; количественный состав; уровень жизни работников; культурный уровень персонала; взгляды и позицию собственника (учредителя); личные убеждения директора.

Приведем аргументы за разработку философии образовательного учреждения.

- нет одинаковых людей, но отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами;
- в учебном заведении существует текучесть кадров, и новые сотрудники должны быстро изучить систему моральных ценностей и требования администрации;
- разнообразие вероисповеданий влияет на отношение людей к работе, пище, поведению, семье, привычкам, поэтому нужно иметь универсальные правила;
- следует четко определить взгляды на выборность, самоуправление, единоначалие, роль трудового коллектива, централизацию управления;
- собственник (учредитель) образовательного учреждения хочет проводить свою политику в отношении персонала, иногда отличную от общепринятой и государственной;
- руководители образовательного учреждения меняются, но это не должно сильно "раскачивать корабль", работники должны жить по общим правилам.

Аргументы против разработки философии организации:

- неформальные группы сами разрабатывают нормы поведения, и не стоит их административно

регулировать;

- на современном этапе развития в России сложилась двойная мораль, и часть людей полагает, что лучше не фиксировать систему взаимоотношений в коллективе ("в мутной воде рыбка лучше ловится");
- разработка философии образовательного учреждения и ее корректировка отнимают много времени и сил, поэтому не стоит тратить время и средства на разработку еще одного нормативного документа;
- людям в коллективе свойственно разрабатывать свои правила поведения и быстро к ним адаптироваться, разработать можно лишь "микрофилософию" для небольшого коллектива.

В зависимости от специфики организации и глубины проработки философии объем этого документа может существенно варьироваться объемом текста, однако наиболее оптимальным является объем 6-10 страниц компьютерного текста.

 Примерная философия образовательного учреждения приведена на дискете учебного пособия.

2.2.2. Структура и функции управления

Структура управления является важнейшей частью организации и имеет сложную взаимосвязь элементов. *Организационная структура* – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления. Представляется в виде схемы, отражающей совокупность структурных подразделений (звеньев) и административных связей между ними, составляющие единое целое на основе административных связей.

В 1999-2000 гг. Нижегородским институтом менеджмента и бизнеса проведено исследование в 10 регионах России и социологический опрос 185 экспертов, из которых 64 человека представляли руководителей образовательных учреждений (вузы, техникумы, школы). На основе выполненных исследований разработаны примерные организационные структуры управления образовательным учреждением:

- *Школа (гимназия)* с общей численностью школьников до 1200 человек и общей численностью сотрудников до 100 человек. Структура управления включает высшее руководство – 5 человек и 17 структурных подразделений.
- *Техникум (колледж)* гуманитарно-экономического и технического профиля с общей численностью студентов до 1500 человек и численностью преподавательского состава и сотрудников до 100 человек. Структура управления показана на рис. 2.2.2. Включает высшее руководство – директор и 3 заместителя, 14 структурных подразделений (отделов и служб) и 4 отделения по направлениям подготовки специалистов.
- *Институт* гуманитарно-экономического и юридического профиля с общей численностью студентов до 5000 человек и общей численностью преподавателей и сотрудников до 500 человек. Структура управления показана на рис. 2.2.3. Включает высшее руководство вуза: ректоров, 4 проректоров, 3 главных специалистов, 20 структурных подразделений (отделы и службы), 9 крупных кафедр, 4 деканата по специальностям высшего профессионального образования.
- *Академия* экономического и юридического профиля с общей численностью студентов до 10 000 человек. Структура управления показана на рис. 2.2.4. Включает высшее руководство: ректоры и 5 проректоров, 27 структурных подразделений (отделов и служб), 25 кафедр, 6 факультетов по направлениям и специальностям высшего образования.



Рис. 2.2.2. Организационная структура управления школой (гимназией)

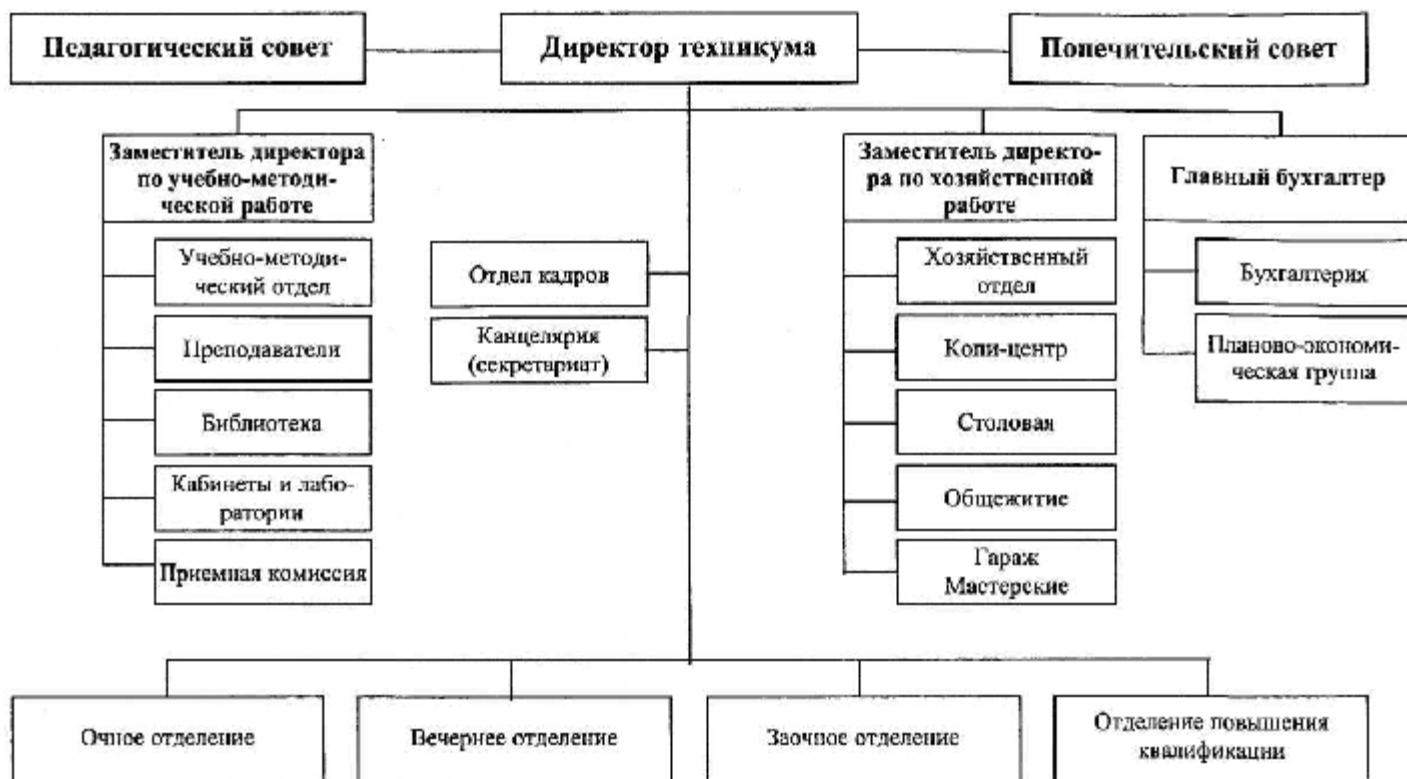


Рис. 2.2.3. Организационная структура управления техникумом (колледжем)

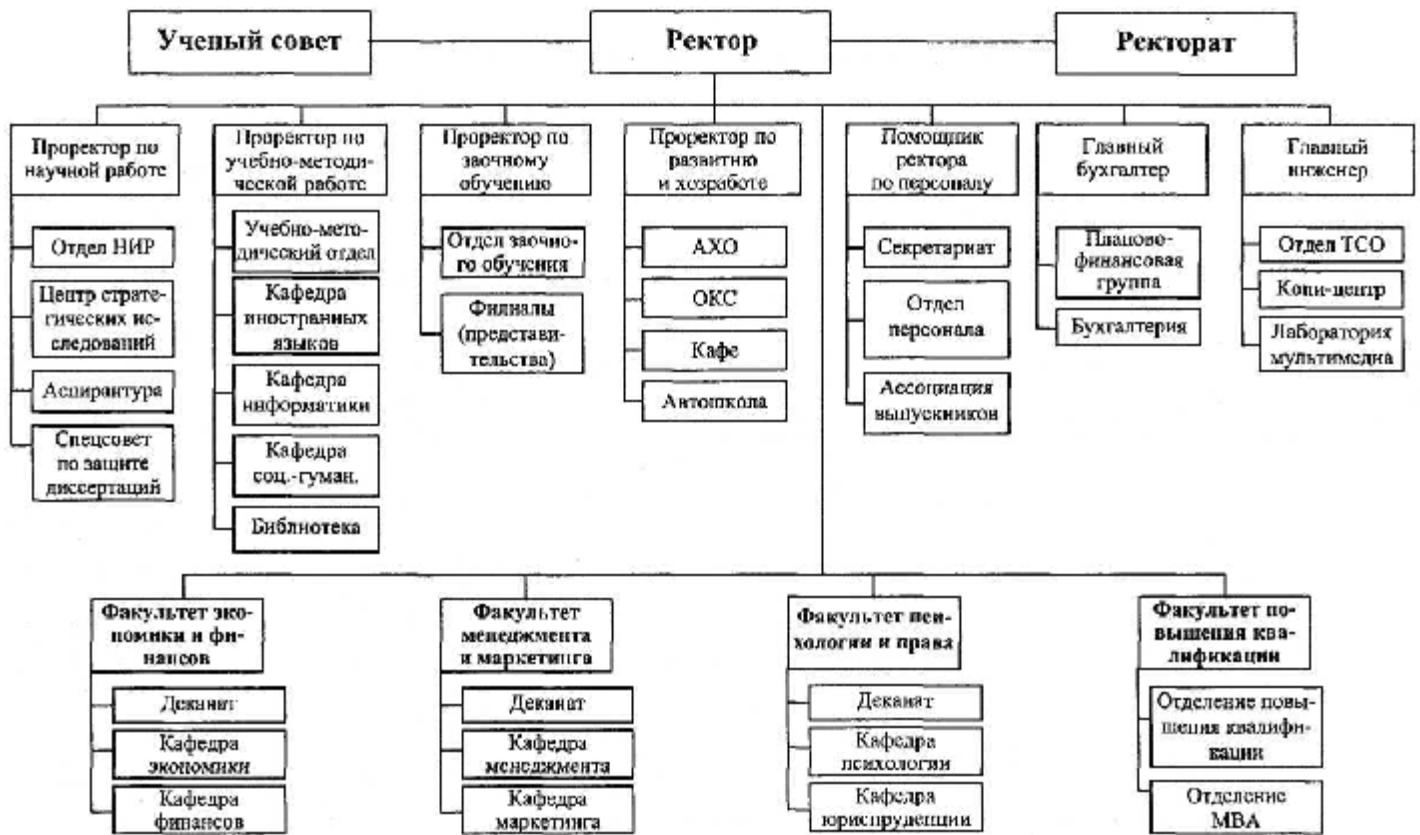


Рис. 2.2.4. Организационная структура управления институтом

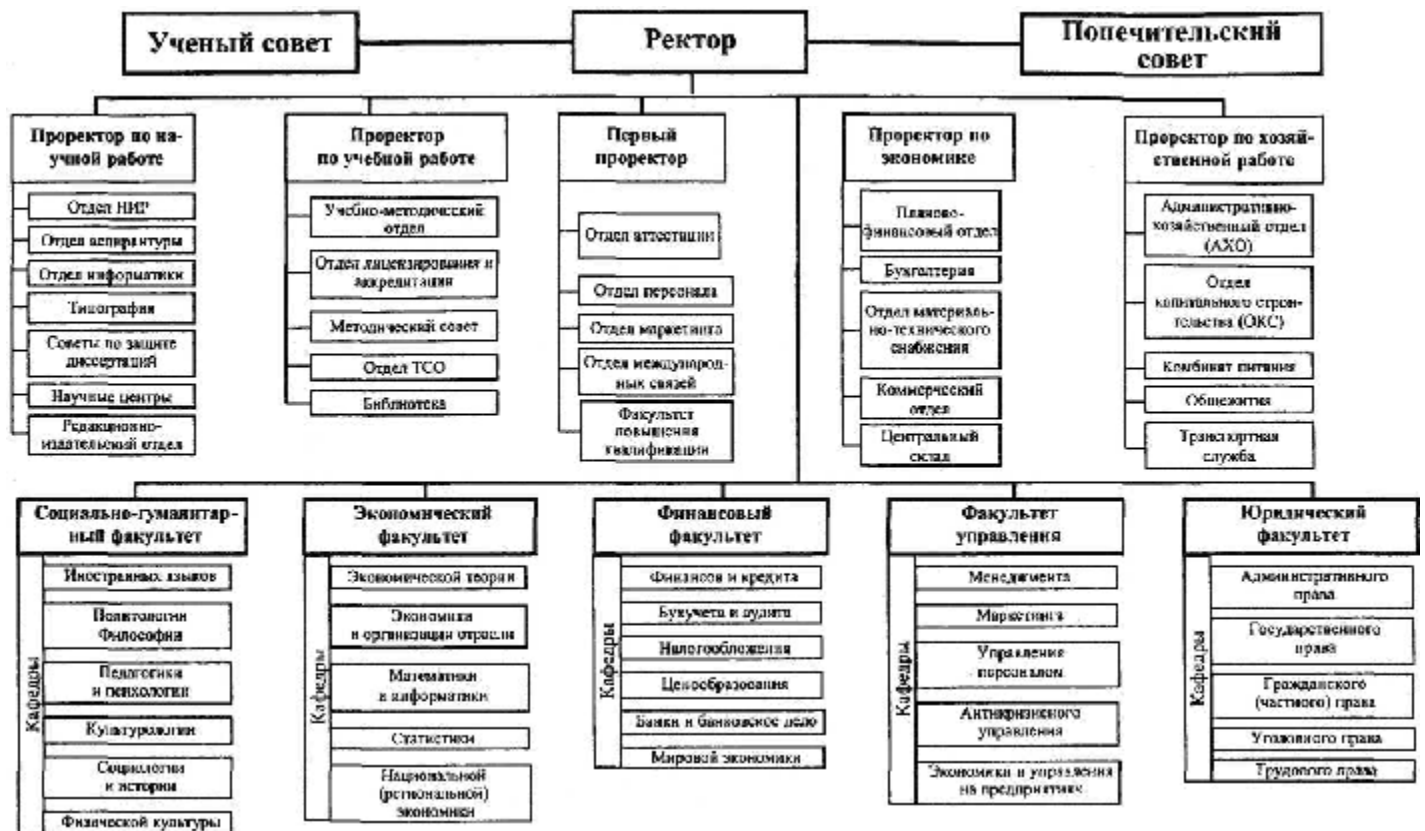


Рис. 2.2.5. Организационная структура управления академией

Функциональная структура

Нами разработан классификатор функций управления образовательного учреждения, который состоит из 25 функций и 175 комплексов задач управления (табл. 2.2.2).

Классификатор функций управления образовательного учреждения

Код функции	Функции управления	Комплексы задач
01.	Управление стратегией развития (стратегический менеджмент)*	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегический план. 2. Инновационная деятельность. 3. Создание новых подразделений, представительств, филиалов. 4. Создание филиалов (представительств). 5. Бизнес-планы проектов. 6. Учредители (наблюдательный совет)
02.	Организация системы управления (административный менеджмент)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Миссия и философия. 2. Принципы и методы. 3. Структура и функции. 4. Процесс и технология. 5. Решения управления. 6. Единая информационная сеть. 7. Регламенты управления. 8. Стандарты учреждения
03.	Управление персоналом (человеческими ресурсами)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кадровая политика. 2. Подбор персонала. 3. Оценка и аттестация. 4. Расстановка персонала. 5. Адаптация персонала. 6. Обучение персонала. 7. Формирование коллектива. 8. Мотивация и потребности. 9. Методы управления. 10. Повышение квалификации ППС
04.	Управление социальным развитием (социальный менеджмент)	<ol style="list-style-type: none"> 1. План социального развития. 2. Коллективный договор. 3. Социальные блага. 4. Социальные гарантии. 5. Социальное обеспечение. 6. Качество трудовой жизни
05.	Управление экономическим развитием	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Портфель заказов". 2. Годовой (квартальный) план. 3. Экономические нормативы. 4. Критерии и показатели эффективности. 5. "Дерево целей и решений". 6. Экономический анализ деятельности
06.	Управление финансами и бухгалтерским учетом (финансовый менеджмент)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бюджет организации (учреждения). 2. Сметы по статьям затрат. 3. Бухгалтерский баланс. 4. Ценообразование. 5. Налогообложение. 6. Инвестиции (капвложения) 7. Дебиторы и кредиторы. 8. Валютные операции
07.	Управление научно-консалтинговой деятельностью (инновационный менеджмент)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование научно-исследовательских работ (фундаментальных, прикладных, хоздоговорных). 2. "Портфель заказов" хоздоговоров. 3. Организация выполнения работ. 4. Консалтинговая деятельность. 5. Ученый совет. 6. Аспирантура и докторантура. 7. Научные и научно-методические конференции. 8. Спецсоветы по защите диссертаций. 9. Организация научной деятельности студентов

08.	Управление ремонтно-строительными работами (строительный менеджмент)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проектирование объектов. 2. Подрядчики строительства. 3. Подготовка строительного производства. 4. Строительно-монтажные работы. 5. Монтаж оборудования и мебели. 6. Технический надзор. 7. Сдача в эксплуатацию
09.	Управление подготовкой учебно-методического процесса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лицензирование образовательных программ. 2. Разработка учебных планов. 3. Рабочие программы и технологические карты. 4. Методические разработки. 5. Комплектование студентов. 6. Приемная комиссия
10.	Управление учебно-методическим процессом	<ol style="list-style-type: none"> 1. График учебного процесса. 2. Расписание занятий. 3. Учебные занятия. 4. Методы обучения (традиционные и активные). 5. Самостоятельная работа студентов. 6. Формы промежуточного контроля. 7. Методический совет, методические комиссии. 8. Курсовые работы и проекты. 9. Экзаменационные сессии. 10. Итоговая аттестация студентов (экзамены, дипломные работы)
11.	Управление коммерческой деятельностью (коммерческий менеджмент)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сдача в аренду помещений. 2. Учебное оборудование. 3. Оргтехника. 4. Коммерческие проекты. 5. Недвижимость. 6. Мебель, офисное оборудование. 7. Брокерская деятельность
12.	Управление качеством образовательного процесса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Государственный образовательный стандарт. 2. Критерии аттестации ППС. 3. Операционный контроль качества. 4. Технический контроль качества. 5. Качество работ и услуг подразделений. 6. Кружки и дни качества
13.	Управление трудом и заработной платой (трудовыми ресурсами)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сдельная оплата. 2. Повременная оплата. 3. Тарифная система. 4. Нормативы учебной, методической, научной и организационной работы ППС. 5. Контрактная система. 6. Премирование труда. 7. Организация труда (НОТ)
14.	Управление охраной труда и техникой безопасности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Служба по охране труда. 2. Нормативы по технике безопасности. 3. Входной инструктаж. 4. Инструктаж на рабочем месте. 5. Инструкции по технике безопасности. 6. Критерии и показатели по охране труда
15.	Управление материально-техническим снабжением (логистика)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нормативы затрат ресурсов. 2. Потребности в ресурсах. 3. Заявки на ресурсы 4. Поставки ресурсов. 5. Движение материалов на складе

16.	Управление маркетингом образования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рынок товаров и услуг. 2. Маркетинговые исследования. 3. Маркетинговая среда. 4. Маркетинговые коммуникации. 5. Поведение потребителей. 6. Каналы продвижения товара. 7. Реклама и связи с общественностью
17.	Управление информацией и компьютеризацией (информационный менеджмент)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Информационные системы. 2. Техническое обеспечение. 3. Программное обеспечение. 4. Электронные базы данных и библиотеки. 5. Справочно-библиографический каталог. 6. Телекоммуникации и Интернет. 7. Техническое обслуживание
18.	Управление транспортом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заявки и график работы. 2. Организация работы транспорта. 3. Техническое обслуживание и ремонт. 4. Гараж и стоянка. 5. Автошкола. Профессиональные курсы водителей
19.	Управление обслуживающим хозяйством (социальной сферой)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гардероб. 2. Кафе, столовая. 3. Складское хозяйство. 4. Общежитие, дом студента. 5. Квартира, гостиница. 6. Спортивный комплекс. 7. Профилакторий, базы отдыха
20.	Управление международными связями (внешними связями)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перечень организаций. 2. Переписка. 3. Фонды и гранты. 4. Презентации. 5. Зарубежные командировки. 6. Обмен преподавателями и студентами
21.	Управление издательской деятельностью	<ol style="list-style-type: none"> 1. Типографское и множительное оборудование. 2. Нормативы издательской деятельности. 3. Электронные носители, материалы (бумага, картон, краска). 4. Организация издательской деятельности. 5. План издания. 6. Исполнение заказов. 7. Рукописи и оригинал-макеты. 8. Готовые издания (выпуск)
22.	Управление методическим процессом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методология образовательного процесса. 2. Современные образовательные технологии. 3. Мультимедийные технологии обучения. 4. Система открытого и дистанционного образования. 5. Национальные и государственные программы образования. 6. Учебно-методические комплексы и стандарты
23.	Управление организационно-воспитательной деятельностью (педагогический менеджмент)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кураторство студенческих групп. 2. Совет старост (менеджеров) групп. 3. Культурно-массовая деятельность. 4. Физкультурно-спортивная деятельность. 5. Трудовая деятельность (студотряды). 6. Педагогическая и воспитательная деятельность

24.	Управление довузовской подготовкой	1. Работа в базовых школах и лицеях. 2. Профессионально-ориентированные классы. 3. Школьные, районные и областные олимпиады. 4. Профориентационная работа среди школьников. 5. Центры довузовской подготовки. 6. Подготовительные курсы. 7. Комплектование групп абитуриентов. 8. Приемная комиссия
25.	Управление аттестацией и аккредитацией учреждения	1. Государственный образовательный стандарт (ГОС). 2. Номенклатура направлений и специальностей. 3. Заявка на аттестацию. 4. Самоаттестация образовательного учреждения. 5. Государственная комиссия по аттестации направлений и специальностей. 6. Заявка на госаккредитацию. 7. Критерии и нормативы аккредитации. 8. Аккредитационная коллегия. 9. Комплексная оценка деятельности вуза (повторное лицензирование, аттестация, аккредитация)

* В скобках даются другие распространенные названия функций.

Практическое применение классификатора необходимо для решения следующих проектных задач:

- ◆ разработки матрицы распределения функций управления;
- ◆ разработки положения о структурных подразделениях;
- ◆ составления должностных инструкций;
- ◆ разработки регламентов управления по видам деятельности.

Матрица распределения функций управления между структурными подразделениями представляет собой таблицу, строками которой являются конкретные функции управления производством, а столбцами – структурные подразделения аппарата управления. На пересечении столбцов и строк показываются основные операции управления по конкретной функции, за реализацию которых отвечает структурное подразделение.

Матрица распределения функций управления позволяет четко разделить их между руководством предприятия и подразделениями аппарата управления, определить технологическую последовательность операций управления и четко закрепить операции за конкретными руководителями или специалистами. Условные обозначения операций управления:

- Ц – постановка цели, формирование задачи;
- Р – принятие решения, утверждение, координация;
- П – подготовка решения, составление, расчет;
- С – согласование, рассмотрение;
- И – исполнение, доведение, выполнение, контроль;
- У – участие, информирование, сбор данных;
- "-" – неучастие в выполнении операции.

Таблица 2.2.3

Матрица распределения функций среди подразделений института

Код и наименование функции управления институтом	Структурные подразделения							
	Ректор	Прор. НИР	Прор. УМР	Прор. ЗО	Прор. СиХ	Пом. рек.	Гл. бух.	Гл. инж.
01. Управление стратегией развития института	ЦР	ПИ	С	С	С	У	С	У
02. Организация системы управления	ЦР	С	С	С	С	ПИ	С	У
03. Управление персоналом	ЦР	С	С	С	С	ПИ	У	У
04. Управление социальным развитием	Ц	С	С	С	РПИ	С	У	У
05. Управление экономическим развитием	ЦР	С	С	С	С	У	ПИ	У
06. Управление финансами и бухгалтерским учетом	ЦР	С	С	С	С	У	ПИ	У
07. Управление консалтинговой деятельностью	Ц	РПИ	С	С	У	У	С	У
08. Управление ремонтно-строительной работой	Ц	С	С	С	РПИ	У	У	С

09. Управление подготовкой учебного процесс	Ц	С	РПИ	С	У	У	С	У
10. Управление учебно-методическим процессом	Ц	С	РПИ ¹	РПИ ²	С	У	У	У
11. Управление коммерческой деятельностью	Ц	С	С	С	РПИ	У	С	С
12. Управление качеством образовательного процесса	Ц	С	РПИ	С	У	У	У	У
13. Управление трудом и заработной платой	Ц	Р	С	С	С	У	ПИ	У
14. Управление охраной труда и техникой безопасности	Ц	С	С	С	С	У	У	РПИ
15. Управление материально-техническим снабжением	Ц	С	С	С	РПИ	У	У	С
16. Управление маркетингом образования	Ц	С	РПИ ¹	РПИ ²	С	У	С	У
17. Управление информатизацией у компьютеризацией	Ц	С	С	С	С	У	С	РПИ
18. Управление транспортом	Ц	С	С	С	РПИ	У	У	С
19. Управление обслуживающим хозяйством	Ц	С	С	С	РПИ	С	У	С
20. Управление международными связями	Ц	РПИ	С	С	У	У	У	У
21. Управление издательской деятельностью	Ц	Р	С	С	С	У	У	ПИ
22. Управление методическим процессом	Ц	С	РПИ	С	У	У	У	С
23. Управление организационно-воспитательной работой	Ц	С	С	С	У	РПИ	У	У
24. Управление довузовской подготовкой	Ц	С	РПИ	С	У	У	У	У
25. Управление аттестацией и аккредитацией	ЦР	С	ПИ	С	У	У	У	У

Примечание: 1 – по формам очного и вечернего обучения;
2 – по заочному и дистанционному обучению.

Ролевая структура

Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом.

Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений и вариативности мышления.

Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений.

Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях.

Основными методами для определения ролевой структуры являются социально-психологические методы, тестирование, наблюдение, анализ биографических и кадровых данных, материалы аттестации персонала, результаты проведения ролевых игр.

В табл. 2.2.4 приводятся наиболее характерные творческие, коммуникационные и поведенческие роли с их краткой характеристикой.

Таблица 2.2.4

Ролевая структура коллектива

Название роли	Содержание роли
<i>1. Творческие роли</i>	
Генератор идей	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решения, определяет пути и средства реализации идей
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладного решения, обладает способностями соединения разных идей, разрабатывает технологию использования выдвинутых идей на практике
Эрудит	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем
Эксперт	Обладает способностями оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения
Энтузиаст	Личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно
Критик	Подвергает критическому анализу ход и результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемым идеям

Организатор	Организует работу группы, увязывает в процессе "мозгового штурма" работу отдельных членов группы с позиции достижения конечной цели
2. Коммуникационные роли	
Лидер	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов
Делопроизводитель	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений и составлению итогового отчета группы
Связной	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы
"Сторож"	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность или второстепенность сообщений, и доводит их до лидера
Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером
Проводник	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой
3. Поведенческие роли	
Оптимист	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы
Нигилист	Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой, выглядит "черной вороной"
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя "молчаливое большинство"
Догматик	Упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и быту
Кляузник	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных и ложных. Во всем видит личную обиду и готов писать жалобы во все инстанции
Борец за правду	Является носителем и выразителем общественной морали, философии предприятия, прав человека. Может играть как прогрессивную, так и консервативную роль
Общественник	Увлечен общественной работой, нередко придумывает и выполняет "почины" и "мероприятия" в рабочее время. К своим обязанностям по службе относится посредственно
"Важная птица"	Напускает на себя загадочный важный вид, давая понять, что он многое знает и у него есть "рука"
"Казанская сирота"	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и среди руководства
"Ерш"	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов, конфликтует с руководством и коллегами
"Себе на уме"	Занимается преимущественно личными делами на работе (читает лекции, пишет диссертацию, обустраивает квартиры и дачи и пр.), при этом используя свое служебное положение
Лентяй	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами (спит, читает газеты, курит, ходит по отделам), ведет пустые разговоры
"Наполеон"	Тщеславный человек обычно маленького роста с манией величия, гениальности, непризнанности, стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях

Социальная структура

Социальная структура характеризует трудовой коллектив организации как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Полагаем, что достаточно полной является социальная структура коллектива, сгруппированная по 12 признакам (рис. 2.2.6). Она содержит такие показатели, как пол, возраст, стаж работы, образование, социальное происхождение, национальность, семейное положение, партийность, мотивация, прогрессивность, уровень жизни и отношение к собственности. Из них исходные данные по первым восьми показателям выбираются непосредственно из листка по учету кадров.

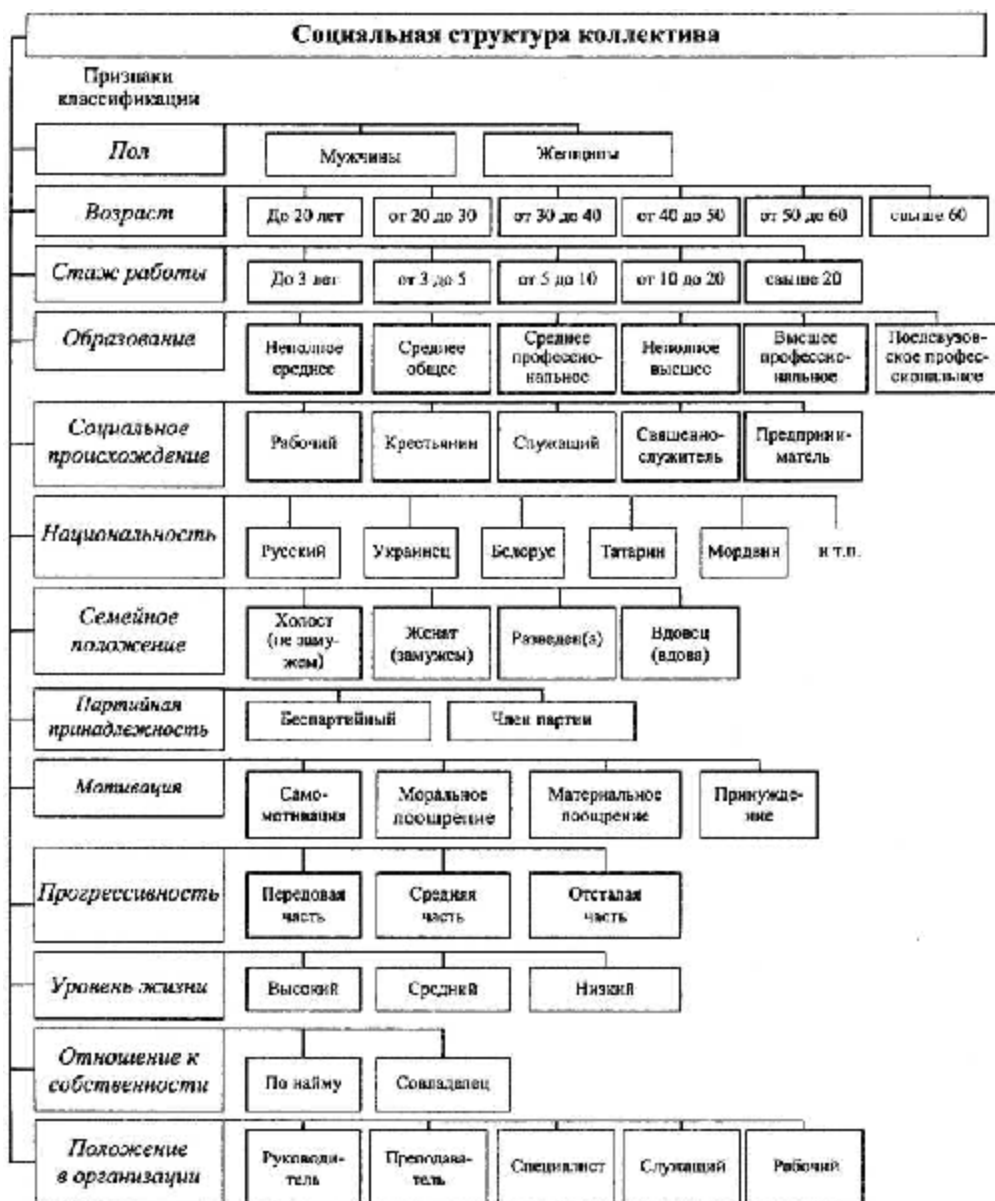


Рис. 2.2.6. Социальная структура коллектива

Исходными данными для анализа социальной структуры являются: листки по учету кадров, результаты социологических исследований, материалы аттестационных комиссий, приказы по кадровым вопросам, пояснительные записки к годовому отчету по разделу "кадры".

Для получения достоверных и сопоставимых данных наиболее подходит листок по учету кадров, поскольку содержит наибольшее число сведений, подтверждаемых другими документами (паспорт, копия документа об образовании, трудовая книжка, список научных трудов, свидетельство о браке и др.).

Штатная структура

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Расчет фонда заработной платы позволяет обосновать расходы по заработной плате как в абсолютной величине, так и в виде удельного веса заработной платы в стоимости продукции. Расчет фонда заработной платы производится по формуле:

$$\Phi_{зп} = \frac{N_{зп} \times O_n}{100} \text{ руб.},$$

где $\Phi_{зп}$ – фонд заработной платы работников, руб.;

$N_{зп}$ – норматив фонда заработной платы в процентах от стоимости образовательных услуг;

$O_{п}$ – плановый объем реализации образовательных услуг, руб.

Расчет численности персонала производится для определения общей численности работников образовательного учреждения по отраслевым нормативам численности работников на 1 млн. руб. услуг и в зависимости от годового объема услуг.

Штатное расписание определяет состав структурных подразделений, перечень должностей работников, месячные должностные оклады и персональные надбавки, а также общую численность и фонд заработной платы по аппарату управления организацией (табл. 2.2.5).

Таблица 2.2.5

Штатное расписание образовательного учреждения (фрагмент)

Код и наименование подразделений и должностей	Число штатных единиц	Месячный должностной оклад, руб.	Персональная надбавка, руб.	Итого зарплата, руб.	Номер и дата приказа
<i>1. Руководство предприятия</i>					
01 Ректор института	1	5000	-	5000	№ 1 от 03.01.01
02 Проректор по научной работе	1	4000	500	4500	№ 1 от 03.01.01
03 Проректор по учебно-методической работе	1	4000	500	4500	№ 1 от 03.01.01
04 Проректор по заочному обучению	1	1000	200	4200	№ 1 от 03.01.01
05 Проректор по строительству и хозработе	1	3500	-	3500	№ 1 от 03.01.01
06 Помощник ректора по персоналу	1	2500	500	3000	№ 1 от 03.01.01
07 Главный бухгалтер	1	2500	500	3000	№ 1 от 03.01.01
08 Главный инженер	1	2500	500	3000	№ 1 от 03.01.01
<i>Итого:</i>	8	8000	2700	30700	

Целесообразно в начале календарного года выпускать приказ "Об организации управления образовательным учреждением", в котором необходимо отражать основные нормативы управления.

2.2.3. Регламентация управления


Термин "регламент" французского происхождения – это совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа, предприятия, учреждения, организации, а также порядок проведения заседаний и конференций.

Существующие регламенты можно классифицировать для образовательного учреждения в зависимости от элементов системы управления:

- регламенты, регулирующие деятельность учреждения в целом как единого юридического лица (устав, философия, правила внутреннего трудового распорядка и др.);
- регламенты, регулирующие работу персонала, рассматриваемого, в свою очередь, как совокупность взаимосвязанных групп работников (положение о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, контракты и др.);
- регламенты по информационному обеспечению (делопроизводство, документы, классификаторы, типовые банки данных и др.);
- регламенты, регулирующие порядок работы с техникой управления (размещение, паспорт, инструкции по эксплуатации и др.);
- регламенты, нормирующие процесс управления (матрица функций, графики процессов, технологические карты и др.).

В данном разделе мы кратко рассмотрим основной комплекс регламентов, регулирующих работу персонала образовательного учреждения, а именно:

- ◆ правила внутреннего трудового распорядка;
- ◆ положение о подразделениях;
- ◆ должностные инструкции;
- ◆ контракты с персоналом.

 Примерные образцы документов приведены на дискете, прилагаемой к данному учебному пособию.


Правила внутреннего трудового распорядка

Правила внутреннего трудового распорядка (в дальнейшем Правила) являются одним из важнейших документов, регламентирующим порядок приема и увольнения сотрудников, время труда и отдыха, основные обязанности сотрудников и администрации, меры поощрения и взыскания, а также вопросы разглашения служебной и коммерческой информации.

Исходными данными для составления Правил являются: Конституция (Основной Закон) РФ; Кодекс законов о труде РФ; Закон РФ "Об образовании"; Указы президента Российской Федерации; постановления Правительства РФ по труду и социальным вопросам; генеральные, региональные, отраслевые тарифные, профессионально тарифные, территориальные и иные соглашения; Устав организации; Философия организации; коллективный договор.

Типовые Правила состоят из таких основных разделов, как общие положения; порядок приема и увольнения сотрудников; время труда и отдыха; основные обязанности сотрудников; основные обязанности администрации; меры поощрения и взыскания.

Дополнительно, в случае отсутствия таких документов, как Философия организации, Положение об оплате труда и Положение о служебной и коммерческой тайне, в Правила могут включаться разделы: требования к сотрудникам; условия оплаты труда; социальные блага и гарантии; служебная тайна.

 Примерные правила внутреннего трудового распорядка для работников государственных и муниципальных образовательных учреждений приведены на дискете, прилагаемой к данному учебному пособию.


Положение о подразделениях

Положение о структурном подразделении является основным нормативным документом, регламентирующим назначение и место подразделения на предприятии, его структуру, основные функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников подразделения. Положение о подразделении разрабатывается и подписывается руководителем подразделения, согласовывается с компетентными должностными лицами, доводится до сотрудников под расписку с указанием даты ознакомления и утверждается руководителем организации с указанием даты и скрепляется печатью.

Исходными данными для разработки Положения о подразделении являются: организационная структура, функциональная структура, штатное расписание организации, классификатор функций управления, нормативы управленческого труда, типовые положения о подразделениях, схемы документооборота.

Положение о структурном подразделении состоит из пяти разделов:

1. Общая часть.
2. Функции и задачи.
3. Права подразделений.
4. Ответственность подразделений.
5. Поощрение подразделений.

 Примерные положения о факультете и кафедре приведены на дискете, прилагаемой к данному учебному пособию.

Должностные инструкции

Должностная инструкция является основным документом, регламентирующим назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. Они являются наиболее массовыми документами, т.к. должны разрабатываться для каждой

должности персонала от директора до рядового служащего.

Исходными данными для разработки должностных инструкций являются: организационная структура, функциональная структура, классификатор функций управления, классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, нормативы управленческого труда, положения о структурных подразделениях, результаты экспертных и социологических опросов работников и др.

Должностные инструкции разрабатываются по каждой должности управленческого персонала в соответствии со штатным расписанием и являются логическим продолжением и развитием положения о структурном подразделении. Они утверждаются руководителем организации.

Основными разделами должностной инструкции являются:

1. Общая часть.
2. Карта функциональных обязанностей.
3. Права сотрудника.
4. Ответственность.
5. Поощрение.

Должностные инструкции позволяют:

- рационально распределить функциональные обязанности между работниками;
- повысить своевременность и надежность выполнения задач за счет введения количественных показателей периодичности, трудоемкости, продолжительности и календарных сроков их выполнения;
- улучшить социально-психологический климат в коллективе, устранить конфликты между руководителями и подчиненными;
- четко определить функциональные связи работника и его взаимоотношения с другими специалистами;
- конкретизировать права работника в части подготовки и принятия управленческих решений и использования ресурсов;
- повысить коллективную и личную ответственность работников за своевременное и качественное выполнение функциональных обязанностей;
- повысить эффективность морального и материального стимулирования работников за счет использования методики КОУТ;
- организовать равномерную загрузку работников по периодам с минимальными потерями рабочего времени и перегрузками.

Наиболее целесообразно использовать типовые должностные инструкции преподавателей и сотрудников, привязанные к условиям деятельности образовательного учреждения. Несмотря на трудоемкость их разработки, они всегда дают позитивный эффект в создании четкой организации управления.

Должностные инструкции могут быть представлены в виде регламента учебной деятельности, а именно "Регламента деятельности преподавателя" (табл. 2.2.6). Методика разработки и образцы должностных инструкций приведены в учебнике А.П. Егоршина "Управление персоналом" (с. 296-308).

Таблица 2.2.6

Регламент деятельности преподавателя образовательного учреждения

	Вид деятельности	Сроки	Ответственный	Результат
1. Подготовительный период				
<i>Задача</i> – оформление на работу в институт.				
<i>Результат</i> – личное дело преподавателя				
1.1.	Подача документов на кадровую комиссию	1 месяц после объявления	старший референт УМО	резюме с фотографией
1.2.	Собеседование преподавателя на кадровой комиссии	среда: 16:00-18:00	председатель кадровой комиссии	решение кадровой комиссии
1.3.	Проведение пробного занятия с использованием МАО	назначается деканом	декан	заклучение комиссии
1.4.	Оформление кадровых документов в соответствии с регламентом приема на работу	1 неделя	юрисконсульт	личное дело преподавателя
1.5.	Знакомство с внутрифирменными документами образовательного учреждения	в день оформления на работу	декан	знание внутрифирменных документов

1.6.	Знакомство с графиком учебного процесса, учебным планом, госстандартом РФ	1 неделя после оформления на работу	декан, начальник УМО	индивидуальный план преподавателя
2. Методическая деятельность				
Задача – подготовка к учебному процессу на основе новых методов и средств обучения.				
Результат – учебно-методический комплекс преподавателя (базовый учебник, конспект лекций на фолиях, практическое задание, методическая разработка, контроль знаний студента)				
2.1.	Анализ базовых учебников и дополнительной литературы НИМБ	2 недели	зав. библиотекой	список литературы по дисциплинам
2.2.	Разработка программы по дисциплине в соответствии со стандартом института	2 недели	начальник УМО	программа по дисциплине
2.3.	Разработка конспекта лекций по дисциплине на основе базового учебника	в течение второго месяца	преподаватель	конспект лекций (дискета)
2.4.	Подготовка программированного контрольного задания по дисциплине на основе базового учебника	в течение второго года	преподаватель	практическое задание (дискета)
2.5.	Рецензирование конспекта лекций и программированного задания	2 недели	председатель Методического совета	внешняя рецензия, внутренняя рецензия
2.6.	Рассмотрение конспекта лекций и задания на заседании Методического совета	1 месяц	председатель Методического совета	решение Методического совета
2.7.	Изготовление конспекта лекций и программированного задания	2 недели	начальник копи-центра	фолии конспекта, тираж контрольного задания в библиотеке
2.8.	Методическое обеспечение самостоятельной работы студентов и контроля знаний	за 1 месяц до экз. сессии	начальник УМО	гlossарии, контрольные задания, резюме
3. Учебная деятельность				
Задача – обеспечение высококачественной учебной деятельности по дисциплине с использованием современных образовательных технологий и соблюдением философии образовательного учреждения.				
Результат – высокая успеваемость студентов, выполненный индивидуальный план преподавателя, месячные отчеты о выполнении учебной нагрузки, экзаменационные (зачетные) ведомости				
3.1.	Организация учебных занятий включает: – приход преподавателя в институт не позднее чем за 15 минут до начала занятий; – проведение занятий строго по расписанию (начало, перерывы, окончание); – обязательное использование ТСО (кодоскоп, экран, пластиковая доска, фломастеры, аудио- и видеоаппаратура)	по графику учебного процесса	преподаватель начальник УМО начальник ТСО	промежуточная аттестация студентов
3.2.	Проведение учебных занятий с учетом рекомендаций Методического совета образовательного учреждения: – лекции- ____%; – современные методы и технологии обучения (деловые игры, разбор ситуаций и т.д.) – ____%; – семинарские и практические занятия – ____%; – контрольные занятия студентов (контрольные работы, тестирование, коллоквиумы) – ____%; – организация самостоятельной работы студентов (внеаудиторные занятия) – ____%; – курсовое и дипломное проектирование – ____%; – консультации – ____%; – зачеты и экзамены – ____%	по графику учебного процесса	декан зав. кафедрой	УМК по дисциплине
3.3.	Программированный контроль знаний студентов и слушателей: входной контроль; промежуточный контроль (аттестация); выходной контроль; итоги сессии; итоговый рейтинг слушателя	1 занятие; 1 -7 апреля, 1-7 ноября; в сроки сессии; через 2 недели после сессии; в день завершения семинара	преподаватель преподаватель деканат	аттестация студентов успеваемость студентов

4. Научно-исследовательская деятельность

Задача – выполнение хоздоговорных консалтинговых работ с активным привлечением студентов и постоянное повышение квалификации преподавателя.

Результаты – направления научно-исследовательской деятельности:

- публикации монографий, статей, учебных пособий, методических разработок;
- участие в выполнении хоздоговорных проектов и НИР;
- подготовка или защита докторской, кандидатской или магистерской диссертации;
- руководство аспирантами, соискателями, магистрами и НИРС.

Консалтинг специалистов предприятий, банков и фирм

4.1.	Заключение, руководство и выполнение хоздоговоров: <i>научный руководитель</i> – доктор, профессор; <i>ответственный исполнитель</i> – кандидат наук, доцент; <i>исполнитель</i> – преподаватель	по графику договора	научный руководитель, ответственный исполнитель	отчет по НИР, акт выполнения работ
4.2.	Работа над диссертацией: <i>кандидатской</i> – для преподавателей, специалистов без степени; <i>докторской</i> – для кандидатов наук; <i>магистерской</i> – для выпускников магистратуры	по утвержденным Ученым советом срокам	научный руководитель, ответственный исполнитель	подготовка диссертации; защита диссертации
4.3.	Руководство аспирантами и соискателями (для докторов наук, профессоров)	по утвержденным срокам Ученым советом	научный руководитель	регулярные отчеты на Ученом совете(по плану)
4.4.	Руководство НИР студентов	в течение года по индивидуальному плану	преподаватель	доклад на студенческой научной конференции
4.5.	Консалтинг специалистов предприятий, банков и фирм	по графику договоров	профессора, преподаватели	отчет по консалтингу
4.6.	Публикации научных статей, тезисов, монографий, учебных пособий, методических разработок	в течение года	профессора, преподаватели	публикации, отчет за год до 20.12

5. Организационная деятельность

Культурно-нравственное развитие личности, формирование гражданской позиции, способности к труду в условиях современной цивилизации.


Задача – формирование стабильного "портфеля заказов" для образовательного учреждения, имиджа образовательного учреждения, с развитием знаний и умений преподавателя в области менеджмента и маркетинга.

Результаты:

- договоры на обучение студентов и слушателей;
- договоры по НИР и консалтингу;
- культурные и образованные, профессионально подготовленные выпускники и слушатели

	Приоритеты выполнения организационной деятельности с учетом рекомендаций Ученого совета института	по графику образовательного учреждения	ректор	протокол № от _____ г.
5.1.	Повышение квалификации	по приказу ректора	декан	документ о повышении квалификации
5.2.	Комплектование студентов		декан	отчет о командировке
5.3.	Кураторство студенческой группы	распоряжение декана	декан	ежегодный отчет о работе, успехи студентов
5.4.	Руководство практикой и стажировкой студентов	по графику учебного процесса	ответственный за практику	ведомость с результатами практики, отзыв руководителя
5.5.	Руководство внутрифирменными семинарами	по плану работы образовательного учреждения	декан ФПК	отчет по семинару
5.6.	Участие в рекламной кампании	по плану рекламной кампании	декан ФПК	отчет
5.7.	Участие в Дне открытых дверей	по плану образовательного учреждения	ответственный секретарь приемной комиссии	отчет
5.8.	Участие в работе приемной комиссии	по приказу ректора	ответственный секретарь приемной комиссии	отчет; результаты набора студентов слушателей

5.9.	Выполнение требований внутренних нормативных документов	весь период работы	преподаватель	отсутствие взысканий
5.10.	Выполнение текущих поручений руководства образовательного учреждения	весь период работы	преподаватель	по требуемой форме

 Перечень должностных инструкций работников образовательных учреждений приведен на дискете, прилагаемой к данному учебному пособию.

Трудовые контракты с персоналом

В соответствии со ст. 18 КЗоТа РФ контракт (трудовой договор) заключается в письменной форме.

Контракт заключается при найме работников. Письменное оформление трудовых отношений для лиц, ранее принятых на работу, производится только с их согласия.

Преимущество письменной формы заключается в том, что все условия контракта фиксируются в едином акте, обязательном для сторон. Письменная форма контракта повышает гарантии сторон в реализации достигнутых договоренностей по важнейшим условиям труда.

При заключении контракта рекомендуется указывать обязательные условия:

место работы – наименование предприятия, куда принимается работник;

работу в соответствии с квалификацией по определенной профессии (должности), которую должен выполнять работник;

дату начала работы и дату ее окончания, если заключается срочный трудовой договор;

обязанности работодателя по обеспечению охраны труда на предприятии.

Сторонами контракта являются:

в качестве работодателя выступает организация (юридическое лицо) либо гражданин (физическое лицо), нуждающийся в труде наемных работников;

в качестве работника – граждане, достигшие 15 лет; в исключительных случаях - граждане, достигшие 14 лет (в свободное от учебы время, если работа не причиняет вреда здоровью и не нарушает процесс обучения), но лишь с согласия родителей, усыновителей или попечителей.

В трудовом договоре целесообразно указывать структурное подразделение (кафедру, деканат, отдел, лабораторию и т.п.), в которое принимается работник, что позволит конкретизировать его трудовые обязанности, условия труда, полагающиеся льготы. В контракте указывается профессия (должность), на которую принимается работник.

Наименование профессии (должности) работника рекомендуется определять в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником (ЕТКС) и квалификационными справочниками должностей служащих (КСДС).

Совмещение профессий (должностей) может выступать в качестве самостоятельного условия трудового договора (контракта).


В содержании трудового договора (контракта) рекомендуется отражать все важнейшие условия труда, устанавливаемые по соглашению сторон (рабочее место, условия труда, социальные блага и гарантии).

Согласно (ст. 17) КЗоТа РФ контракт может заключаться на неопределенный срок, на определенный срок – не более пяти лет, на время выполнения определенной работы. При заключении с работником контракта на время выполнения определенной работы указывается, какая конкретно работа должна быть выполнена. Наиболее целесообразными сроками являются три или пять лет.

В контракте целесообразно указывать соответствующий размер тарифной ставки (должностного оклада) работника по профессии (должности), квалификационному разряду и квалификационной категории, предусмотренный в коллективном договоре или ином локальном нормативном акте. Можно указать коэффициент минимальной оплаты труда по отношению к ставке в бюджетной сфере.

Зарплата каждого работника должна зависеть от сложности выполняемой работы, личного трудового вклада и качества труда.

В контракте целесообразно указать продолжительность ежегодного отпуска работника. Она может быть дифференцирована по отдельным группам работников в соответствии с действующим законодательством, а также коллективным договором или иным локальным нормативным актом.

 Образец контракта с профессорско-преподавательским составом приведен на дискете, прилагаемой к данному учебному пособию.

2.2.4. Научная организация труда

Организация рабочего места

Процесс труда всегда представляет собой совокупность определенных действий работника на рабочем месте. Производительность труда прямо пропорционально зависит от организации рабочих мест.

Планировка рабочих мест – схемы размещения сотрудников, мебели и технических средств в помещении.

Выделяют следующие основные системы планировки помещений:

1. *Кабинетная*, при которой структурные подразделения размещаются на отдельных этажах здания, а отделы и службы, в отдельных комнатах (от 4 до 30 чел.).

2. *Зальная*, при которой структурные подразделения и производства размещаются в больших залах (на этажах) здания с количеством сотрудников более 100.

3. *Ячеистая*, при которой в большом зале размещаются сотрудники подразделения, а помещения для руководителей отделов и служб формируются с помощью специальных передвижных перегородок из рифленого стекла высотой 1,5 – 2,0 м.

В табл. 2.2.7 приведены нормы площадей по категориям руководителей в различных странах.

Таблица 2.2.7

Нормы площадей для размещения служащих в различных странах (м²)

Категория служащих	Россия	США	Англия	Германия	Италия
Руководитель предприятия	24-55	37	37-4	40-50	40-50
Заместитель руководителя	12-35	15-25	23-32	25-30	35-38
Начальник отдела	8-24	7-9	18-2.4	15-25	15-20
Главный (старший) специалист	8-12	6-8	8-11	8-15	8-12
Специалист	4-8	4-6	9	2-4	5
Секретарь	3-4	4-5	4-6	3-5	4-5

Производительный труд в сфере управления может быть обеспечен за счет соблюдения простых правил организации рабочего места, планировки офисных помещений, создания комфортных условий труда и хорошего психологического климата. Основные правила следующие:

"Современная мебель – дороже денег".

"Чистый стол".

"Каждой вещи – свое место".

"Используйте органайзер".

"Чисто там, где не сорят".

"Да будет свет!"

"Чистый воздух – здоровый дух".

"Громкость музыки обратно пропорциональна интеллекту".

"Не звони мне, не звони ...".

Паспорт (типовой проект) рабочего места рабочих и служащих включает следующие разделы: назначение и общие характеристики; планировка рабочего места; мебель, оборудование и технические средства; функциональные обязанности (основные элементы работы); методы и приемы труда; условия труда; оплата труда; организация обслуживания; регламентирующая документация; загрузка рабочего места (нормирование); охрана труда и техника безопасности.

Планировка рабочего места руководителя образовательного учреждения (рис. 2.2.7).

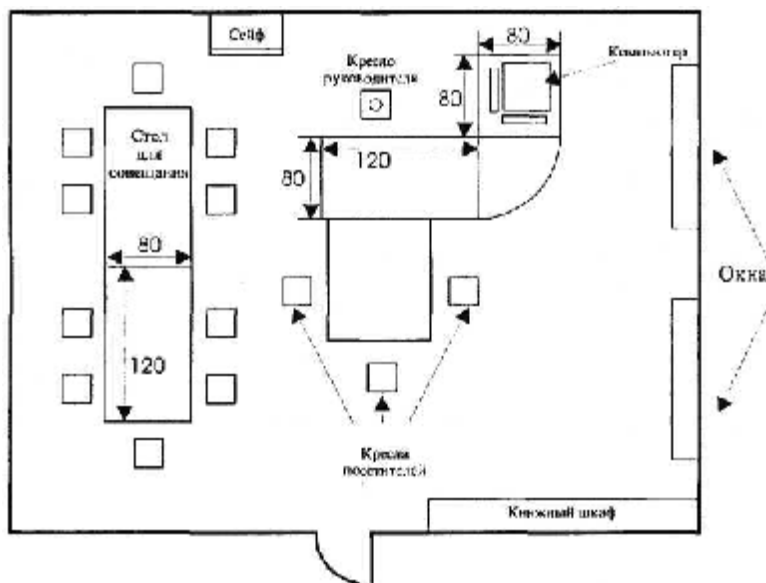


Рис. 2.2.7. Планировка рабочего места руководителя предприятия

Техника личной работы

Тысячелетняя история развития менеджмента до середины прошлого столетия базировалась на примитивных технических средствах (папирус, бумага, блокнот, кисточка, карандаш, гусиное перо, ручка, счеты, арифмометр, часы, телеграф). Принятые решения передавались чаще в виде устных распоряжений или письменных приказов через курьеров. Концентрация производства, рост числа управляющих, интернационализация бизнеса потребовали разработки унифицированной документации и технических средств, облегчающих работу менеджера.

Календарь. Идея приспособить бытовой календарь для конторской работы возникла в прошлом веке и в совершенном виде материализовалась в виде перекидного календаря в 1870 г. На каждый день отводилась одна страничка календаря, где указывалось число, день недели, месяц и год, а впоследствии добавились национальные и религиозные праздники, дни рождения великих людей. Наличие на странице свободного пространства давало возможность делать необходимые записи: переговоры, совещания, расходы, встречи, мероприятия. Почти столетие перекидной календарь был основным инструментом чиновника и менеджера.

Ежедневник – это перекидной безотрывной календарь в виде удобного блокнота разного формата (А4, А5 и А6) с прочной обложкой. Ежедневник можно брать с собой в командировки и на совещания, положив в портфель или дипломат. Сохранность информации выше, чем у перекидного отрывного календаря, и ее можно архивировать по годам. Еще более удобным для руководителя оказался *еженедельник*, который дает возможность планирования рабочей недели и дня, контроля за выполнением записанных мероприятий, анализа израсходованного времени (т.к. появилась часовая разбивка рабочего дня), более быстрого поиска информации, которая группировалась по 52 неделям, а не 365 дням.

Организатор (от англ. *organizer*). Дизайнерская идея совместить в одном удобном инструменте календарь, блокнот и телефонную книжку удачно материализовалась в виде "организатора" (1921 г.). Действительно, эти три необходимых инструмента менеджера должны быть всегда под рукой. Последующее совершенствование инструмента осуществлялось за счет изменения формата, дизайна, качества бумаги и внешней отделки. Существует множество модификаций организаторов импортного и отечественного производства. Наиболее удобными оказались организаторы формата А5, т.к. позволяют делать записи на листах стандартного формата и хранить инструмент в дипломате или дамской сумке.

Тайм менеджер (от англ. *Time-manager*). Инструмент был создан в 1975 г. предприимчивыми супругами из Дании. Им удалось материализовать главную идею целевого планирования личных результатов на основе типового классификатора функций ("ключевых задач") и технологии решения глобальных мероприятий ("слоновых задач"). ТМ стал инструментом третьего поколения и флагманом для достижения конечных результатов в отличие от рутинной фиксации выполнения мероприятий в календаре. Он позволяет менеджеру четко контролировать и распоряжаться своим временем исходя из

поставленных целей, связать воедино "что" и "когда" Вы хотите делать. ТМ создает единую технологическую базу для принятия и исполнения решений (цели, функции, задачи, операции) на основе гибкого календаря (планы на год, месяц, неделю, день).

Электронная записная книжка. Развитие электронной техники не оставило без внимания управленческий персонал и привело к созданию универсального электронного "организатора". Электронные записные книжки (ЭЗК) были сконструированы в Японии. Они появились в 80-х гг. и сразу получили признание у широкого круга людей: бизнесменов, менеджеров, коммивояжеров, инженеров, студентов, туристов, в основном благодаря многоцелевому использованию ЭЗК и малому габариту. В настоящее время на российском рынке предлагаются к продаже разные модели ЭЗК различных фирм-производителей. Предлагаемые модели отличаются по характеристикам довольно значительно, поэтому сказать однозначно, ЭЗК какой фирмы предпочтительнее, нельзя. Все зависит от практической значимости возможностей каждой модели.

Компьютерные системы организации труда. Получили распространение в начале 80-х гг. в связи с бурным развитием персональных компьютеров, когда они стали неотъемлемой частью офиса и дома. Идея приспособить персональный компьютер в качестве инструмента личной эффективности менеджера, программиста и специалиста любого профиля получила "второе дыхание", когда в программное обеспечение были заложены главные идеи ТМ: целевое планирование, ключевые задачи, гибкий календарь, проблемно-ориентированные бланки. Из наиболее известных следует отметить программное обеспечение ТМ "Ключ к результатам" на базе компьютеров IBM и Macintosh, а также "Lotus" на базе IBM.

Таблица 2.2.8

Рекомендации по выбору инструментов личной работы

Характеристики	Календарь	Организатор	Тайм менеджер	Электронная записная книжка	Компьютерная система
Тип предприятия или организации:					
крупное	+	+	+	+	+
среднее	+	+	+	+	
малое	+	+		+	
Категория сотрудника:					
руководитель	+	+	+	+	+
специалист	+	+		+	+
служащий	+	+			
Планируемые годовые расходы на 1 сотрудника:					
высокие (более 1000 долл.)	+	+	+	+	+
средние (от 200 до 1000 долл.)		+	+	+	+
небольшие (от 10 до 200 долл.)	+	+		+	
Уровень владения сотрудником компьютерной техникой:					
высокий (программист)			+	+	+
средний (пользователь)	+	+	+	+	+
низкий (эпизодически)			+	+	
нулевой (не владеет)	+	+	+		
Характер работы сотрудника:					
постоянно на рабочем месте	+	+	+	+	+
частично на рабочем месте	+	+	+	+	
разъездной – эпизодически на месте		+	+	+	

Нормирование труда

Проблема нормирования управленческого труда не может быть решена в одночасье путем введения или отмены пусть даже важного показателя. Без нормативов ее не решить. Возникает потребность нормирования управленческого труда.

Во-первых, для расчета рациональной численности руководителей, специалистов и служащих на год и обоснования штатного расписания организации. Теперь оно не утверждается сверху, не

контролируется налоговой инспекцией, но потребность в кадрах управления на перспективу надо знать. Здесь не следует экономить, т.к. "скупой платит дважды" – как за избыточную, так и за недостаточную численность.

Во-вторых, для обоснования организационных изменений в системе управления: укрупнения или разделения отделов и служб, перераспределения функций управления, в частности, проведения их централизации или, наоборот, передачи в структурные подразделения. Тем более она возрастает при слиянии мелких образовательных учреждений в более крупные.

В-третьих, при расчете загрузки управленческого персонала и рационального распределения функций и задач управления между подразделениями и должностями. Эту работу без нормативов трудоемкости можно сделать "на глазок" весьма грубо. В результате в одних подразделениях люди будут лишь имитировать занятость, а в других работать с перегрузкой от зари до зари.

Рабочее время – установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнять порученную ему работу.

Время работы – часть рабочего времени, в течение которого выполняется определенная работа.

Время перерывов – время, включающее в себя регламентируемые и нерегламентируемые перерывы.

Структура рабочего времени и перерывов показана на рис. 2.2.8.

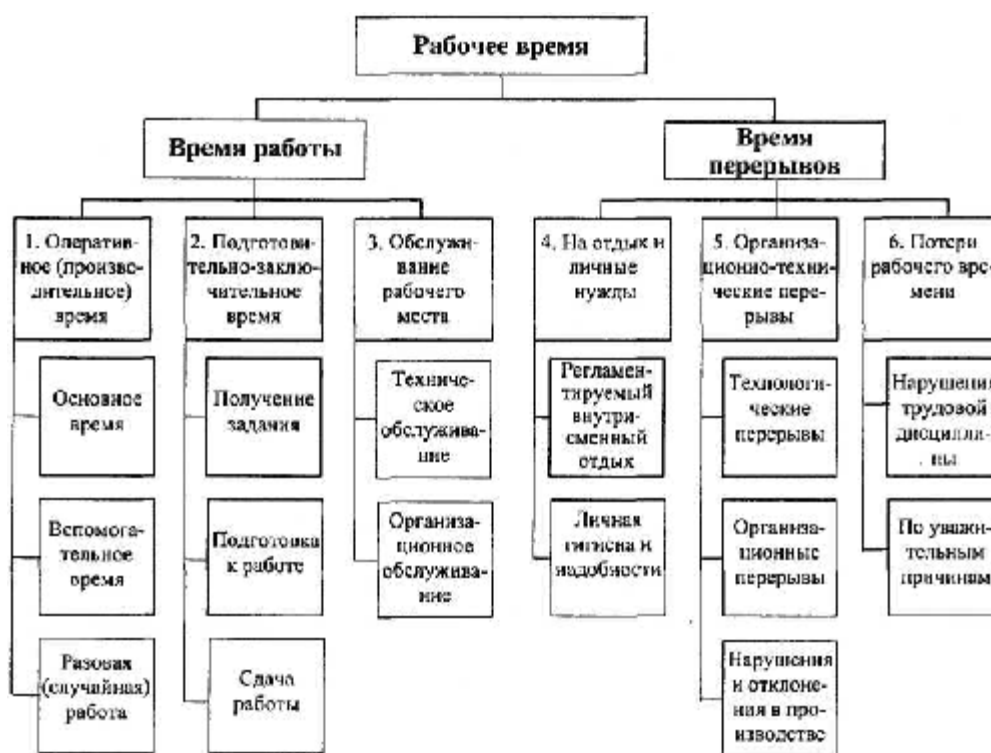


Рис. 2.2.8. Структура рабочего времени

В зависимости от применяемых методов исследования все методы нормирования разделяются на четыре основные группы: метод микроэлементного нормирования; метод аналитического нормирования; метод статистического нормирования; метод экспертного нормирования.

Метод микроэлементного нормирования разработан американскими и английскими учеными и имеет несколько модификаций: WF – work factor; MCD – master clerical date; MTM – method time management. Последний получил наибольшее распространение. Метод MTM исходит из предпосылки, что большинство управленческих работ можно разложить на некоторую совокупность движений человека (микроэлементов) и для каждого движения разработать нормы времени, из которых можно получить укрупненные нормативы на выполнение управленческих работ. В методе MTM используются 9 разных частей тела человека, которые в свою очередь имеют от 2 до 19 модификаций. По разновидностям движений методом моментных наблюдений, хронометража и фотоучета собираются данные о затратах рабочего времени по значительной совокупности работников. Данные обрабатываются для выбора наиболее рациональных действий, и выводятся нормы времени.

Метод аналитического нормирования заключается в том, что сначала делается классификация управленческих работ, т.е. видов затрат рабочего времени, которые предполагается нормировать, и

выбираются методы исследования: моментные выборочные наблюдения, фотография или самофотография рабочего дня, хронометраж. Затем собираются данные о затратах рабочего времени на выполнение работы или операции с помощью перечисленных выше методов. Эта методическая часть нормирования, как правило, идентична всем известным методикам. Отличия связаны с применяемыми методами обработки данных о затратах времени и способах представления нормативов.

Укрупненные нормативы времени предназначены для расчета норм времени на работы, выполняемые служащими по делопроизводству, установления им нормируемых заданий и определения их численности. К этим категориям работников относится секретариат, канцелярия, отдел кадров, копир-центр, типография, библиотека, архив, хозяйственный отдел и др.

Норма времени $H_{вр}$ в чел./ч. на выполнение единицы нормируемой работы рассчитывается по формуле:

$$H_{вр} = H K,$$

где H – норматив оперативного времени на выполнение конкретной работы (нормативы приведены ниже), чел./ч;

K – коэффициент, учитывающий затраты времени на обслуживание рабочего места, отдых и личные нужды. Принимается равным 1,1.

Метод статистического нормирования заключается в моделировании зависимости трудоемкости процесса от логически выбранной совокупности факторов с помощью многошагового корреляционно-регрессионного анализа. При этом данные о значениях трудоемкости и факторов собираются с помощью одного из описанных выше методов или берутся из существующей оперативной или бухгалтерской отчетности.

Метод основан на установлении статистической зависимости между численностью работников по основным функциям управления и совокупностью объективных факторов производственной системы.

Метод экспертного нормирования заключается в том, что формирование нормативов осуществляется группой высококвалифицированных специалистов-экспертов на основе оценки потенциала работника, количества и качества труда, исходя из собственного опыта в выполнении данной работы или научного прогноза. Правомерность оценок экспертов проверяется методами ранговой корреляции.

Сущность метода экспертного нормирования управленческого труда заключается в исследовании, систематизации и оценке фактических затрат труда и сроков выполнения функциональных обязанностей, определяемых экспертно самими работниками аппарата управления по базовым предприятиям, статистической оценке достоверности данных, корректировке данных с учетом квалификации кадров, объема информации и применяемых технических средств с помощью поправочных коэффициентов, определении средневзвешенных значений трудоемкости и сроков решения задач.

Формирование нормативных значений затрат труда и сроков решения осуществляется по каждой задаче управления и должности работника с учетом объемов информации и использования современных средств механизации и автоматизации труда. Нормативы трудоемкости задач (t) определяется путем суммирования экспертных затрат труда по должностям работников (t_i) по формуле:

$$t = \sum_{i=1}^n t_i,$$

где n – число базовых должностей персонала, ед.

t_i – экспертные затраты труда по i -той должности, k -й задаче, z -го подразделения, чел./ч.

Экспертные нормативы обладают рядом преимуществ по сравнению с другими методами: муниципальные затраты, универсальность для разных категорий, возможность регламентации труда руководителей.

2.2.5. Практическое задание "Проектирование системы управления"

Все задания выполняются для базового образовательного учреждения, где работает слушатель, по согласованию с преподавателем.*

Задание 1. Учредительные документы. Используя теоретический материал раздела 2.2.1, подготовьте устав образовательного учреждения объемом 3-4 стр. и перечень документов для создания и регистрации образовательного учреждения.

Задание 2. Философия организации. Используя теоретический материал раздела 2.2.1, разработайте философию образовательного учреждения путем адаптации примерной философии для особенностей образовательного учреждения. Объем результативного материала – 2-3 страницы.

Задание 3. Структура управления. На основе теоретического материала раздела 2.2.2 необходимо разработать организационную структуру базового образовательного учреждения. Объем задания – 1 страница.

Задание 4. Матрица распределения функций. На основе материала и классификатора функций управления образовательного учреждения разработайте матрицу распределения функций управления и представьте в форме таблицы. Объем задания – 1 страница.

Задание 5. Правила внутреннего трудового распорядка

На основе примерных правил, приведенных в разделе 2.3, проводится адаптация правил внутреннего трудового распорядка для базового образовательного учреждения. Объем задания – 2-3 страницы.

Задание 6. Положение о подразделении

Используя теоретический материал раздела 2.3, разработать Положение для одного из базовых подразделений (деканат, кафедра, отдел, отделение и т.п.). Объем задания 2-3 страницы.

Задание 7. Должностная инструкция

На основе теоретического материала раздела 2.3. разработать должностную инструкцию по одной из должностей, знакомых студенту (преподаватель, учитель, референт, методист и т.п.). Объем задания – не более 3 страниц.

Задание 8. Регламент деятельности

Разрабатывается регламент для видов деятельности, профессионально знакомой слушателю по форме таблицы раздела 2.3. Объем задания – 1-2 страницы.

Задание 9. Проект рабочего места

На основе теоретического материала раздела 2.4 разработать проект рабочего места по одной из типовых должностей (руководитель, преподаватель, учитель, референт, методист, инженер). Объем задания – 2-3 страницы.

Задание 10. Техника личной работы

Используя теоретический материал раздела 2.1, следует сделать выбор инструмента и обоснование целесообразности его выбора для конкретной должности руководителя, преподавателя или сотрудника.

Резюме

1. Организация системы управления является самым главным делом руководителя образовательного учреждения и включает в себя непосредственно создание учебного заведения, построение рациональной структуры управления, разработку регламентов управления и вопросы научной организации труда сотрудников.

2. Для создания образовательного учреждения необходимо подготовить и зарегистрировать Устав, распоряжение о регистрации, свидетельство о государственной регистрации, изготовить круглую печать, открыть расчетный счет в банке, подготовить свидетельство о постановке на налоговый учет, письмо об учете в едином госреестре предприятий и организаций, оформить лицензию на ведение образовательной деятельности и разработать Философию организации.

3. Структура управления является важнейшей частью организации и имеет сложную взаимосвязь элементов. В образовательном учреждении рекомендуется проектировать организационную, функциональную, ролевую, социальную и штатную структуру управления.

4. Регламентация управления – это разработка правил, положений и инструкций, определяющих порядок деятельности образовательного учреждения. Целесообразно иметь такой перечень регламентов: правила внутреннего трудового распорядка, положения о подразделениях, должностные инструкции, регламенты по видам деятельности (учебной, методической, научной, хозяйственной, маркетинговой, экономической), контракты с персоналом.

5. Научная организация труда направлена на совершенствование трудовых процессов в образовательном учреждении на основе достижений техники, технологии, социологии и физиологии труда с целью повышения его производительности. Включает проекты рабочих мест сотрудников, технику личной работы, нормирование труда и дизайн помещений.

2.3. Стратегическое управление

2.3.1. Основы стратегического менеджмента

Сущность и составляющие стратегии

Стратегия (англ. strategy) – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных критериев (показателей) и эффективного распределения ресурсов. Стратегический менеджмент (управление) предполагает наличие пяти элементов: умения смоделировать ситуацию (выявить проблемы); умения выявить необходимые изменения (сформулировать цели); умения разработать стратегию изменений (базовые стратегии); умения использовать различные способы воздействия (внедрение и реализация стратегии); умения вносить коррективы в стратегию (управление изменениями).

Необходимость разработки стратегии образовательных учреждений в XXI веке определяется рядом объективных предпосылок:

- "перепроизводство" – насыщение рынка предложениями образовательных услуг;
- "требовательность" – повышение уровня требований граждан к качеству образовательных услуг вследствие роста доходов и свободы выбора образовательных учреждений;
- "инновационность" – значительно улучшившиеся технические, методические и организационные возможности предоставления образовательных услуг (мультимедиа, Интернет и дистанционное обучение);
- "динамичность" – ориентация на сокращение сроков внедрения новых образовательных услуг в связи с сокращением жизненного цикла товара;
- "диверсификация" – расширение спроса на виды и уровни образовательных услуг, развитие сопутствующих и обслуживающих образование сфер деятельности (автошколы, общежития, бытовое обслуживание, производство и др.);
- "дифференциация" – нарастающее разнообразие потребностей населения, обуславливающее значительное увеличение ассортимента образовательных услуг в условиях либерализации рынка;
- "конкуренция" – борьба образовательных учреждений за свои сегменты рынка, потенциальный контингент учащихся, рост объемов услуг и возрастание рекламных расходов в связи с активизацией конкурентов;
- "аритмия спроса" – изменения спроса потребителей рынка образовательных услуг, создающие угрозу стабильности положения образовательных учреждений (например, резкое сокращение спроса на специальности);
- "падение спроса" – сокращение спроса, ощутимое для производителей образовательных услуг ввиду уменьшения численности учащихся;
- "люмпенизация" – рост полной и частичной безработицы населения и увеличение контингента с низким уровнем доходов и спросом на платное образование;
- "интервенция" – международная конкуренция крупных зарубежных университетов в связи со снятием ограничений на получение образования за рубежом и открытием новых рынков платных качественных услуг для богатых.

Потребности учебных заведений в стратегическом маркетинге и управлении обусловлены необходимостью базировать свою деятельность на четко определенных стратегических целях, необходимостью адаптации к переменам во внешней среде, регулярном пересмотре объемов, структуры, программ и видов предоставляемых услуг.

В теории стратегического менеджмента выделяют восемь подсистем стратегического управления (рис. 2.3.1):

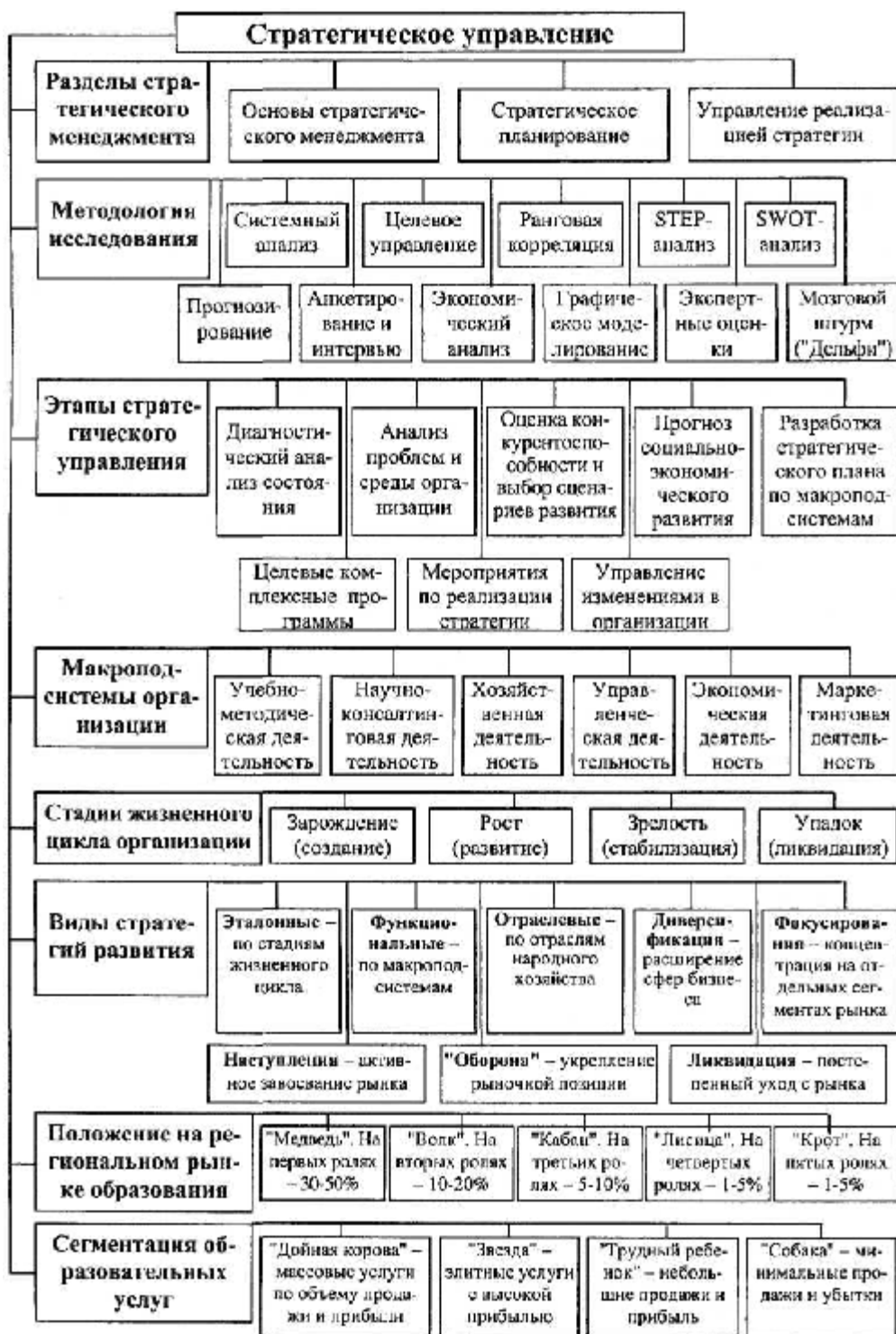


Рис. 2.3.1. Основные элементы стратегического управления образовательным учреждениям

1. *Разделы стратегического менеджмента*, включающие основные теоретические составляющие стратегического управления: основы стратегического менеджмента, стратегическое планирование и управление реализацией стратегии. Каждый раздел содержит параграфы (подразделы), состав которых еще не вполне устоялся в теории управления.

2. *Методология исследования* – совокупность общих и специальных методов исследования, применяемых в стратегическом менеджменте: системный анализ, STEP-и SWOT-анализы, целевое управление и др.

3. *Этапы стратегического управления* – это составные элементы процесса исследования, разработки и реализации стратегии, начиная с диагностического анализа состояния организации, разработки разделов стратегического плана по макроподсистемам и завершая управлением изменениями в организации.

4. *Макроподсистемы организации* – это крупные составные части организации, объединяющие

несколько взаимосвязанных функций управления.

5. *Стадии жизненного цикла организации* отражают основные этапы развития организации: зарождение, рост, зрелость и упадок. Их выделение нельзя путать со стадиями жизненного цикла образовательных услуг (товара).

6. *Виды стратегий развития* – виды обобщающих моделей поведения организации на ближайшую перспективу. В теории стратегического управления известно более 20 типовых стратегий, которые мы собрали в восемь групп: эталонные, функциональные, отраслевые и др.

7. *Конкурентное положение на региональном рынке образования* характеризует позиции организации, которые мы условно разделили на пять в зависимости от доли на региональном рынке и связали с определенными животными.

8. *Сегментация образовательных услуг* проведена по объему продаж по известной матрице Бостонской консалтинговой группы (БКГ) на 4 категории: "дойная корова", "звезда", "трудный ребенок" и "собака".

Большое значение в стратегическом управлении имеют пять составляющих. Рассмотрим их более подробно:

Умение смоделировать ситуацию (выявить проблемы) позволяет учебному заведению установить долгосрочные направления развития и указывает на намерение организации занять определенные позиции на рынке образовательных услуг. Поиск обоснованного ответа на вопрос "Каково наше видение будущего учебного заведения, что мы намерены сделать и чего добиться?" заставляет руководителей образовательного учреждения разработать направления развития организации на 5-10 лет. "Что учебное заведение намерено делать и чем стать?" – в ответе на этот вопрос состоит миссия образовательного учреждения.

Управленческое видение того, какой вид образовательное учреждение должно иметь и к какой конкретной позиции оно должно стремиться, представляет собой *стратегическое видение*. Разработав и доведя до всех сотрудников миссию и стратегическое видение организации, руководители создают у преподавателей и сотрудников "чувство сопричастности" и убедительно обосновывают направления развития учебного заведения в будущем. Примерами миссии учебного заведения может быть "высокое качество образования", "Лучшая программа "Менеджмент образования в регионе" и др.

Умение выявить необходимые изменения (сформулировать цели) заключается в преобразовании заявления руководства о миссии и направлениях развития в стратегические цели управления учебного заведения, достижение которых обеспечит прогресс организации.

Идеальным является тот случай, когда установленные руководством задачи включают достижение долгосрочных целей. Долгосрочные цели показывают руководству, что необходимо делать, чтобы учебное заведение заняло такое положение, которое позволило бы ему хорошо работать в течение длительного времени. Краткосрочные цели определяют непосредственные усовершенствования, а также результаты, которые руководство намерено получить в ближайшее время. Цели и критерии учебного заведения показаны на рис. 2.3.2.



Рис. 2.3.2. Цели и критерии эффективности образовательного учреждения

Умение разработать стратегию изменений (базовые стратегии) подразумевает решение главной управленческой проблемы: как достичь необходимых результатов с учетом положения организации и ее перспектив. Цели – это "результаты", а стратегия – "средство" их достижения. Стратегия – это образ действий, которому должны следовать руководители для достижения стратегических и финансовых целей. Решение задачи разработки стратегии начинается с постановки диагноза внутреннего и внешнего положения учебного заведения. Только после того, как руководители получают анализ полной картины среды существования, они будут готовы к разработке обоснованной стратегии достижения финансовых и стратегических результатов. Неправильный диагноз или его отсутствие значительно повышают риск того, что будут предприняты непродуманные стратегические действия.

Стратегия образовательного учреждения обычно представляет собой сочетание обдуманного и целенаправленного действий и предпринимаемых по необходимости ответных действий (при неожиданном развитии событий или возникновении нового конкурентного давления). Стратегия выходит за рамки того, что руководители тщательно рассчитали заранее и предполагали сделать в качестве части общего стратегического плана. Часто возникают новые обстоятельства, к которым можно, например, отнести изменения в государственных образовательных стандартах, успешное введение на рынок новых образовательных услуг конкурентов, появление новых законов или изменение политики правительства и т.д. Будущему всегда свойственна значительная неопределенность, и руководители не в состоянии спланировать заранее все возможные стратегические действия и использовать *предполагаемую стратегию* без всяких изменений. Таким образом, стратегия образовательного учреждения – это сочетание запланированных действий (*предполагаемая стратегия*) и вынужденных реакций на неожиданные условия ("*незапланированные*" стратегические ответные действия). Следовательно, *стратегию следует рассматривать как сочетание плановых и ответных действий, являющихся реакцией на изменения в отрасли и конкретные события.*

Умение использовать различные способы воздействия (внедрение и реализация стратегии) состоит в том, чтобы запустить стратегию и получить необходимые результаты в планируемое время. Чтобы правильно установить, что должно быть сделано для внедрения и умелой реализации стратегии, а также получения хороших результатов, требуется высокая квалификация. Внедрение стратегии – это в основном практическая административная задача, включающая в себя следующие аспекты:

- совершенствование структуры образовательного учреждения, способного успешно использовать стратегию;
- разработка финансового плана, направляющего ресурсы в важнейшие для стратегического успеха

области;

- проведение поддерживающей стратегию политики и введение практики постоянного совершенствования;
- создание соответствующей мотивации для персонала, которая стимулировала бы энергичное достижение поставленных целей;
- увязывание системы вознаграждения с результатами достижения поставленных целей;
- создание такой культуры организации и делового климата в ней, которые способствовали бы успешной реализации стратегии;
- создание такой внутренней системы поддержки, которая позволяла бы персоналу учебного заведения эффективно играть свою стратегическую роль;
- введение системы внутреннего лидерства, необходимой для управления продвижением стратегии вперед и постоянного улучшения ее реализации.

Что необходимо выполнить для эффективной реализации стратегии? Главное -это соответствие между стратегией и организационными возможностями, стратегией и системой вознаграждения, стратегией и внутренней системой поддержки, стратегией и культурой организации. Культура выражается в форме ценностей и убеждений, разделяемых членами организации, подходами к управлению людьми, а также сложившимся поведением и образом мышления. Соответствие работы организации такому стилю, который необходим для эффективной реализации стратегии, помогает сплочению организации для достижения поставленных целей.

Задача реализации стратегии, вероятно, самая сложная и требующая наибольших затрат времени. Она связана практически со всеми сторонами управления и может решаться из многих точек внутри организации. Действия, необходимые для реализации стратегии, вытекают из скрупулезной оценки того, что организация должна делать по-другому и лучше для обеспечения эффективной реализации стратегического плана. Каждый руководитель должен найти ответ на вопрос: "Что и как я должен сделать в своей области для выполнения моей части стратегического плана, чтобы все получилось наилучшим образом?" Внутренние изменения в реализации стратегии зависят от степени стратегических изменений, от того, насколько внутренняя практика расходится с требованиями стратегии, а также насколько соответствуют друг другу стратегия и культура организации. По мере необходимости, когда эти изменения выявляются, руководство должно изучить все детали осуществления изменений и приложить достаточные усилия, чтобы преобразовать цели в результаты. В зависимости от объема необходимых внутренних изменений полное внедрение стратегии может продолжаться от нескольких месяцев до нескольких лет.

Умение вносить коррективы в стратегию. Управление изменениями обусловлено появлением новых обстоятельств и необходимостью проведения корректирующих действий. Могут потребоваться изменения долгосрочных направлений развития, сужение или расширение управленческого видения будущего курса образовательного учреждения. Критерии могут быть завышены или занижены в зависимости от накопленного опыта и будущих перспектив. Стратегия может привести к изменениям вследствие корректировки долгосрочных направлений развития, установления новых целей или изменения условий внешней среды.

Поиск путей более успешной реализации стратегии также является непрерывным процессом. Одни стратегические задачи решаются легко, другие – никак не поддаются решению. Реализация стратегии возможна при совместном воздействии всей совокупности управленческих решений и множества поэтапных действий, выполняемых различными целевыми группами и отдельными лицами по всей организации. Пересмотр финансовых планов, изменение политики, реорганизации, кадровые изменения, совершенствование учебного процесса, культурные мероприятия – все эти и другие действия являются типичными управленческими инструментами, используемыми для реализации стратегии.

Типовые стратегии

Существует более 20 типовых стратегий и значительно большее количество модификаций типовых стратегий. Мы сгруппировали их по четырем основным видам: наступления, обороны, фокусирования и ликвидации. Это наиболее свойственно для образовательных учреждений, которые не работают на транснациональных рынках и не являются лидерами национального или регионального рынка (более 60% объема продаж услуг).

1. Стратегии наступления свойственны лидерам регионального рынка образования или молодым "агрессивным" образовательным учреждениям, пользующимся значительной поддержкой государства, крупнейших предприятий и финансовых учреждений. Например, университет "Моторолы" имеет более 10000 студентов и высокое качество обучения, что позволяет ему конкурировать с крупными американскими университетами. Рассмотрим типовые стратегии наступления.

Стратегия постоянного наступления предполагает активную, агрессивную позицию образовательного учреждения на рынке и преследует цель завоевания и расширения рыночной доли. Такая стратегия выбирается крупнейшей организацией в регионе в случаях, если:

- её доля на рынке ниже необходимого минимума для лидера (30-50% от объема услуг) или резко сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибыли;
- организация собирается вывести новую образовательную услугу на рынок;
- учебные заведения-конкуренты теряют свои позиции и создается реальная возможность расширить рыночную долю при относительно небольших затратах.

Такая стратегия свойственна крупным региональным университетам например, Мордовскому, Чувашскому и Новгородскому государственным университетам.

Стратегия лидерства по качеству – это обеспечение лидерства образовательного учреждения за счет достижения лучших результатов в регионе по качеству предоставляемых образовательных услуг: "у нас качество лучше, чем у них"; "элитное качество образования". Характерный имидж выявляется в процессе государственной аккредитации образовательного учреждения и высокими профессиональными достижениями выпускников.

Стратегия "захвата незанятых пространств" связана с отказом образовательного учреждения от открытого вызова конкурентам в ценовой и рекламной борьбе, больших затрат на дифференциацию и т.д. Вместо этого организация проводит политику работы на новых географических территориях, осваивает новые технологии, усиливает свои главные достоинства, т.е. добивается преимуществ там, где наиболее ярко могут проявиться самые сильные стороны учебного заведения. Ярким примером является открытое (дистанционное) обучение, когда молодые вузы захватили новый рынок услуг (СГИ, МЭСИ, ЛИНК, УРАО).

Стратегия опережающего удара состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копирования стратегии образовательного учреждения конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить организацию на вторые роли. Такая стратегия свойственна профильным университетам и крупным колледжам, разработавшим научно-консалтинговые и образовательные услуги в рыночной нише "звезды".

Стратегия лидерства по издержкам – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении – одна из общих стратегий организации, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, учебное заведение ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в образование, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку новых образовательных услуг, пониженные расходы на маркетинг. В центре внимания – низкие затраты по сравнению с конкурентами.

Образовательная услуга с низкими издержками – это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Образовательное учреждение должно использовать каждую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения общества образовательная услуга должна быть приемлемой или сравнимой с услугами конкурентов. Применение такой стратегии позволяет крупным негосударственным образовательным учреждениям (НИМБ в г. Н.Новгороде, ТИСБИ в г. Казани, МИР в г. Самаре, и ряду других) успешно конкурировать даже с крупными государственными университетами.

2. Стратегии обороны построены на укреплении рыночных позиций организаций на вторых и третьих ролях ("волк", "кабан"), которые не могут полностью конкурировать с лидером регионального рынка или тратят ресурсы на разработку услуги - "звезды", или же по разным причинам имели неудачи в реализации основных услуг ("дойная корова", "трудный ребенок").

Стратегия обороны и укрепления предполагает способность образовательного учреждения удержать рыночные позиции, завоеванные в результате прежней деятельности, а также означает проведение организацией курса на сохранение имеющейся рыночной доли. Необходимость в этой стратегии

возникает в том случае, если рыночная позиция организации удовлетворительная или у нее ощущается дефицит средств для проведения агрессивной политики, а также если она опасается проводить последнюю из-за возможных нежелательных ответных мер со стороны конкурентов или ограничений со стороны государства. Для лидеров отрасли смысл данной стратегии заключается в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым организациям, а претендентам на лидерство не дать возможности укрепить позиции. Для среднего или небольшого учебного заведения данная стратегия означает тяжелую борьбу за сохранение количества студентов на достигнутом уровне.

Стратегия ответного удара состоит в информировании конкурентов о том, что их действия не останутся без ответа, т.е. учебное заведение готово защищать свое конкурентное преимущество. Готовность отразить нападение и доведение до конкурентов данных о возможности принятия контрмер может несколько охладить пыл нападающих, поскольку результат от наступательных действий может оказаться нулевым или отрицательным.

Стратегия "тушения пожара" характерна для образовательных учреждений, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации организация может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке. Примером может служить неудача с аттестацией и аккредитацией образовательного учреждения, а студентам обещаны дипломы государственного образца.

Стратегия партизанской войны предполагает осуществление организацией "вылазок" и спланированное "беспокойство" конкурентов на их собственных рынках. Тем самым учебное заведение как бы делает своим соперникам своеобразное предупреждение о своей экономической силе, чтобы у последних не возникло желание атаковать его позиции. Также действия могут побудить конкурентов пойти на соответствующие договоренности (координацию действий, разделение рынка образовательных услуг и другие компромиссы). Обычно стратегию партизанской войны относят к оборонительным стратегиям.

Стратегия восстановления или разворота характерна для образовательных учреждений, находящихся в сложном, постепенно ухудшающемся положении. Например, учебное заведение повышения квалификации вышло на рынок высшего образования и затратило большие средства на "входной барьер": лицензия, программы, преподаватели, библиотека и т.п. Однако доходы от программ высшего образования не оправдали расходов, и организация несла несколько лет убытки. Принимается решение об уходе с рынка высшего образования (ликвидация "собаки") к более активной работе в нише повышения квалификации и переподготовки кадров по линии Минобороны и Минобразования РФ. В такой ситуации организация может кардинально изменить свою стратегию и восстановить утраченные позиции на рынке переподготовки кадров.

3. Стратегия фокусирования (концентрации) – одна из общих и наиболее распространенных стратегий на рынке образовательных услуг для больших организаций на третьих и четвертых ролях ("кабан", "лисица"). Она состоит в концентрации на одном или нескольких сегментах рынка (школьное, начальное профессиональное образование) или конкурентной группе граждан (безработные, домохозяйки, военнослужащие) без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента более качественно, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом. Например, юридическая академия специализируется на подготовке юристов различного профиля по специальности "Юриспруденция", имеет высокое качество подготовки специалистов и высокую цену обучения в регионе.

Стратегия дифференциации (специализации) – одна из общих стратегий образовательного учреждения, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении организации к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным большим числом клиентов. Организация выбирает одну или несколько групп таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы граждан. Это свойственно программе MBA (Мастер делового администрирования), которая получила российскую известность за счет активной работы на рынке образовательных услуг (ВШМБ, МИРБИС, ИБДА, ИМИСП и др.). Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство граждан может быть не склонно платить повышенную цену даже за образовательную услугу высокого качества. Дифференциация может принимать различные формы: имидж вуза, технологическое совершенство,

учебно-методическое обеспечение, развитие обучения через Интернет, обеспечение трудоустройства выпускников.

Стратегия сфокусированной дифференциации – ситуация, когда организация в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию услуги по цене, качеству или видам программ, пытаясь выделиться среди других образовательных учреждений регионального рынка. Наиболее характерными видами стратегии являются: "высокое качество – высокая цена", "среднее качество – доступная цена", "низкое качество – низкая цена", "наши хорошие услуги по цене ниже, чем у конкурентов" и др.

4. Стратегия ликвидации характерна для организаций, находящихся в кризисных ситуациях (убыточность, распад коллектива, отзыв лицензии и др.). Как правило, это касается организаций на пятых ролях ("крот"), которые уже не могут успешно конкурировать с крупными учебными заведениями региона, города или района. Для этого нужно преодолеть "выходной барьер" ухода с рынка и закрыть организацию с уплатой долгов. На российском рынке последнее обстоятельство не является жестким и характерным условием по сравнению с доходным рынком образования.

Стратегия ликвидации – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. Здесь организация в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные подразделения (кафедры, факультеты, филиалы), так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Стратегия свертывания (сокращения) предполагает реструктуризацию самостоятельных структурных единиц (филиалов и представительств), от которых головное учебное заведение либо отказывается вообще, либо сохраняет лишь частичный контроль. Очевидно, это будет наиболее характерной стратегией для многочисленных филиалов негосударственных вузов, образованных по принципу "МММ".

Стратегия отступления обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно короткий срок в целях увеличения прибыли. Организация может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы "продать" часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание образовательных услуг либо ликвидацию подразделений организации, не свойственных образовательному учреждению (коммерческий центр, гостиница, ресторан, убыточная автошкола и др.).

Стратегия "сбора (снятия) урожая" – отказ от долгосрочного взгляда на образовательную услугу в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода от сокращения конкретного вида деятельности до минимального уровня. Примером может служить значительный рост количества абитуриентов на специальности 060500 "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", концентрация на прибыльных программах повышения квалификации и свертывании убыточных программ ("собаки"). Иногда крупные коммерческие организации (банки, предприятия) создают учебные заведения, а когда убеждаются в их низкой рентабельности, стараются быстро от них избавиться.

Модель базовой стратегии организации можно представить в виде схемы, в которой перечисляются факторы позиционирования организации на рынке и типовые стратегии развития организации. Путем пересечения факторов и стратегий удобно анализировать возможные варианты поведения организации на рынке в зависимости от воздействия внешней и внутренней среды. Конечно, конкурентное положение организации на рынке должно быть предварительно четко определено в регионе по следующим факторам: объем продаж образовательных услуг (% или тыс. руб.), численность студентов и учащихся (чел. или %), стоимость материально-технической базы (тыс. руб.). В качестве примера на рис. 2.3.3 мы приводим модель базовой стратегии образовательного учреждения в развивающейся отрасли образования.

На выбор конкретной стратегии из перечисленного набора типовых оказывают влияние разнообразные факторы:

1. *Вид оказываемых услуг и особенности отрасли, в которой работает организация.* В первую очередь, здесь принимается во внимание уровень конкуренции со стороны учебных заведений, предоставляющих аналогичные образовательные услуги на тех же рынках.

2. *Состояние внешнего окружения.* Стабильно оно или подвержено частым изменениям? Насколько предсказуемы эти изменения?

3. *Характер целей,* которые ставит перед собой учебное заведение; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или учредители (для негосударственных образовательных учреждений).

4. *Уровень риска.* Риск является реальным фактором жизнедеятельности учебного заведения. Поэтому перед руководством вуза всегда стоит вопрос: какой уровень риска является допустимым?

5. *Внутренняя структура учебного заведения, ее сильные и слабые стороны.* Сильные функциональные зоны организации способствуют успешному использованию открывающихся новых возможностей. Слабые стороны требуют постоянного внимания со стороны руководства при выборе стратегии, ее реализации, чтобы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими образовательными учреждениями.

6. *Опыт реализации прошлых стратегий.* Этот фактор связан с "человеческим фактором", с психологией людей. Он может носить как позитивный, так и негативный характер. Часто руководители сознательно или интуитивно находятся под влиянием опыта реализации стратегий, выбранных образовательным учреждением в прошлом. Опыт позволяет, с одной стороны, избежать повторения прошлых ошибок, а с другой – ограничивает выбор.

7. *Фактор времени.* Этот фактор при принятии управленческих решений играет важную роль. Он может способствовать успеху или неудаче учебного заведения. Даже самая прекрасная стратегия, новая технология или новая образовательная услуга не приведут к успеху, если они будут заявлены на рынок не вовремя.

Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор.

Стратегические альтернативы – набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей учебного заведения во всем их многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

Выбор базовой стратегии – центральный момент стратегического планирования. Часто учебное заведение выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов. Так, если образовательное учреждение хочет увеличить свою долю на рынке, оно может достичь цели несколькими путями: понизить цены на услуги, увеличить количество филиалов, расширить ассортимент оказываемых образовательных услуг, с помощью рекламы создать более привлекательный образ своих образовательных услуг и т. п. Каждый путь открывает разные возможности. Например, ценовая стратегия легко осуществима и дает быстрые результаты, особенно в случае демпинговых цен, но и легко копируется конкурентами. Стратегия, основанная на новой технологии обучения, трудно копируется, но требует больших капитальных затрат и значительного интервала времени (от 1 до 5 лет) до понимания потребителями. Стратегия использования новых программ и специальностей требует затрат времени, а в отсутствие авторского права "копируется" и повторяется. Таким образом, образовательные учреждения могут столкнуться с большим числом возможных альтернативных стратегий.

Все многообразие стратегий, которые государственные и негосударственные образовательные учреждения используют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, рассмотренных выше. Каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды и конкурентном положении организации.

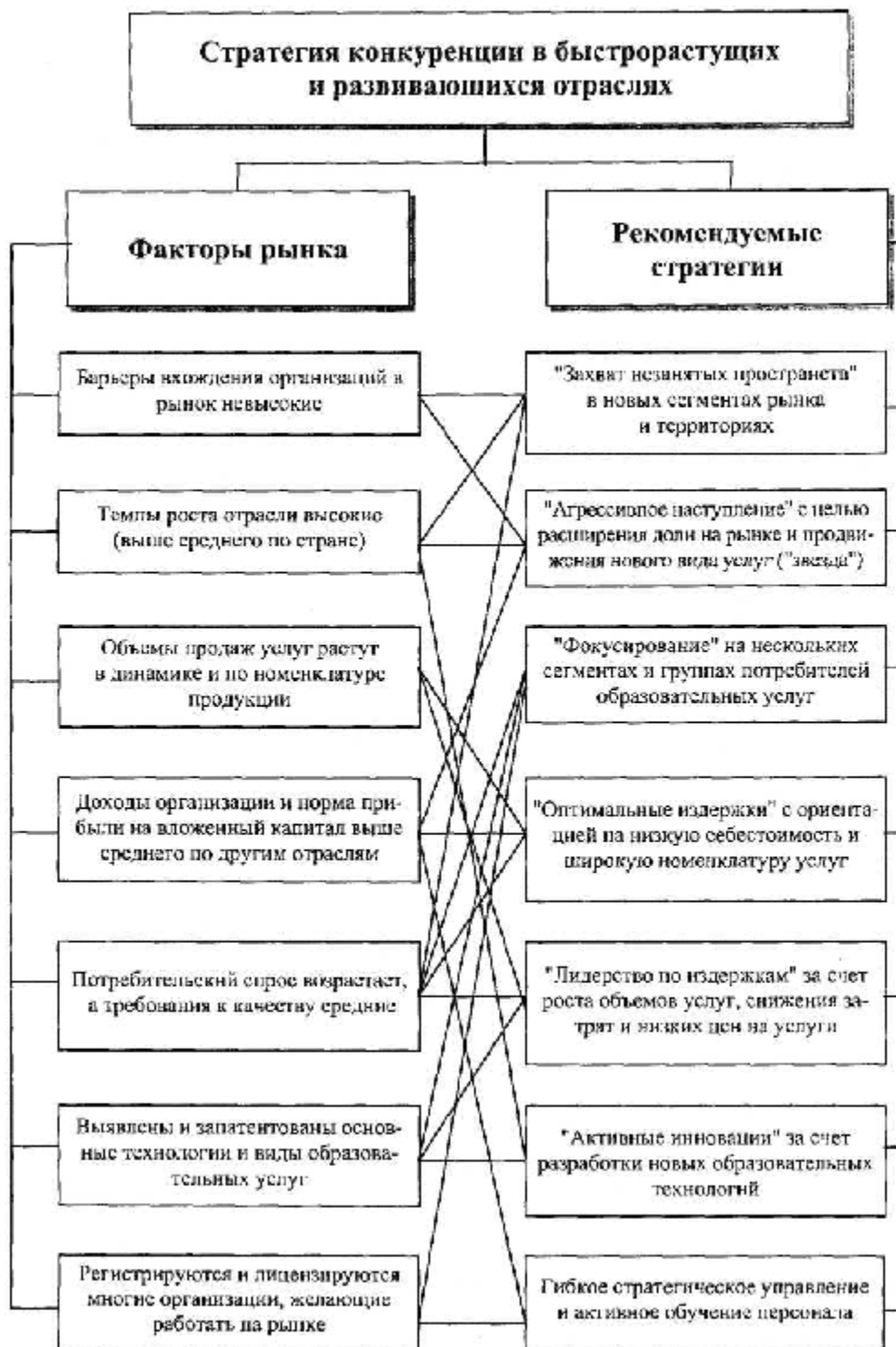


Рис. 2.3.3. Модель базовой стратегии

2.3.2. Стратегическое планирование

Процесс стратегического планирования

Стратегическое планирование – это процесс разработки стратегического плана путем формулирования целей организации, анализа проблем развития, выбора базовых стратегий и прогнозирования социально-экономического развития с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим принимать долгосрочные решения в условиях неопределенности будущего развития и влияния внешней среды. Его задача заключается в обеспечении нововведений и организационных изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Планирование стратегии не завершается

каким-либо немедленным действием или быстрыми результатами.

Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие и взаимообусловленность всех подразделений организации, видов ее деятельности и достаточно сложную систему планов, процесс планирования нужно организовать и формализовать.

Руководители высшего и среднего звена управления обычно неохотно отвлекаются на решение стратегических задач. Все свое рабочее время они тратят на оперативные вопросы, от которых зависят ближайшие результаты их деятельности и соответствующее поощрение. Вместе с тем многие ценные идеи стратегического характера выдвигались людьми, которые никогда ранее этими вопросами не занимались. Формализация процесса планирования и включение в функциональные обязанности руководителей учебных заведений подготовки информации стратегического характера гарантирует, что многие перспективные предложения не пройдут мимо внимания персонала, занимающегося разработкой стратегии организации. Очень важно создать систему стимулирования предложений, связанных с разработкой новых технологий, расширением спектра образовательных услуг, освоением новых рынков и др.

Включение в систему планирования современной вычислительной техники, экономико-математических методов и моделей позволяет значительно поднять средний уровень плановой работы в образовательном учреждении и обоснованность принимаемых стратегических решений. Стратегическое планирование позволяет приобщить к стратегическому мышлению широкий круг руководителей и специалистов среднего звена, т. е. дает возможность пройти им "школу" более высокого уровня управления.

Процесс стратегического планирования значительно отличается от процесса принятия оперативных решений. Здесь же нужно постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий. Это относится к выбору целей организации, распределению ресурсов, выбору стратегических задач. Поиск альтернативных решений во многом обусловлен адаптивным характером стратегического планирования. Адаптивность – неперенное условие стратегического плана – реализуется через ситуационный подход к планированию и предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые может переходить образовательное учреждение. Это реакция на перемены, происходящие в его внешнем окружении.

Сущность процесса стратегического планирования сводится к поиску ответов на вопросы:

1. Каково настоящее положение образовательного учреждения?
2. Какова стратегическая ситуация, в которой оно находится?
3. В каком положении руководство образовательного учреждения хочет видеть его в будущем?
4. Какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели?
5. Что и как нужно сделать, чтобы достичь целей организации?

Существуют разные модели процесса стратегического планирования. На рис. 2.3.4 представлена схема процесса стратегического планирования. Этапы, выделенные на рисунке, составляют собственно процесс планирования стратегии. На первый взгляд, последовательность процесса стратегического планирования выглядит достаточно просто. Но эта простота кажущаяся, поскольку из-за наличия обратных связей между разными этапами работа над каждым из них может повторяться несколько раз, а их очередность только показывает последовательность начала каждого этапа. Сложность процесса планирования определяется и содержанием каждого этапа, требующего проведения большого объема исследовательской работы.



Рис. 2.3.4. Процесс стратегического планирования [68,146]

Процесс планирования стратегии встречает ряд сложностей при его освоении. Основная трудность

связана с тем, что процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий в организации. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в учебном заведении тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой руководства. Естественная реакция на это – борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий. Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности (оперативным управлением), обеспечивающими получение прибыли, и новыми. В организациях на первых стадиях внедрения стратегического планирования нет ни соответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически. Следующая проблема связана с тем, что образовательные учреждения обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией о себе и о внешнем окружении, а имеющейся статистики недостаточно. Как правило, отсутствуют руководители, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии, и соответствующие структурные подразделения (отдел маркетинга).

Метод "сценариев будущего"

Сценарий – это описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимоувязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем). Как правило, сценарии представляют собой качественное описание, хотя и детализированное, содержащее отдельные количественные оценки. Этим они отличаются от обычных прогнозов, в большинстве которых упор делается на количественные показатели.

Сценарии развития разрабатываются для отраслей, организации в целом и их стратегических подразделений, функциональных зон деятельности, важнейших факторов окружающей среды, рынков. Этот метод весьма полезен при выборе миссии и целей учебного заведения, определении стратегии развития, при прогнозировании на 10-20 лет, когда теряют свое значение сегодняшние достижения и возрастает спектр новых возможностей.

Сценарии должны из настоящей ситуации развить картины будущего образовательного учреждения. Работа эта ведется систематически и с учетом основополагающего принципа стратегического управления – альтернативности выбора. Поэтому разрабатывается не один сценарий, а несколько вариантов, что позволяет руководителям организации видеть возможные последствия выбора того или иного направления развития. В демонстрации множества картин будущего и вариантов развития и состоит цель метода сценариев.

В таблице 2.3.1 представлен алгоритм формирования сценариев, обобщающий опыт в этой области.

Таблица 2.3.1

Алгоритм разработки "сценариев будущего" [68,154-155]

Название этапа	Содержание этапа
1. Установление предмета исследования и его структурирование	Установление предмета исследования (например, образовательные услуги по программам гуманитарно-экономического профиля). Определение показателей (индикаторов), посредством которых можно охарактеризовать предмет исследования. Получение необходимой дополнительной информации. Анализ фактического состояния предмета исследования
2. Определение существенных факторов, влияющих на предмет исследования, их структурирование	Отбор факторов и альтернатив (методами экспертных оценок, "мозговая атака" и т.д.). Определение направления и силы воздействия факторов (позитивное и негативное влияние). Определение структуры факторов, влияющих на предмет исследования. Графическое представление взаимосвязей
3. Определение тенденций развития	Прогноз фактического состояния предмета исследования (выполняется на основе методов экспертизы, прогнозов динамики отдельных факторов, общедоступных экономических и научно-технических прогнозов). Выявление факторов с явной и неявной тенденцией развития. Определение и обоснование альтернатив развития для областей с неявным развитием

4. Разработка и выбор альтернативных сценариев будущего	Разработка альтернативных сценариев и их проверка на комплексность, логику и непротиворечивость. Отбор двух-трех вариантов по выбранному критерию. Проверка отобранных вариантов на необходимое разнообразие, устойчивость и высокую степень вероятности
5. Интерпретация выбранных сценариев развития. Учет возможных противодействующих событий	Прогноз развития выбранных сценариев (разработка множества альтернатив для различных временных горизонтов – до 2005 г., 2010 г. и т. д.). Разработка детальной расширенной редакции отобранных сценариев. Определение результатов противодействия событий, которые могут повлиять на ход развития (например, новая технология – дистанционное обучение через Интернет)
6. Разработка окончательного варианта сценария и снижение риска возможных потерь	Разработка "сценария будущего" с учетом влияния противодействующих событий. Формулировка "сценария будущего" с учетом всех вновь открывающихся факторов и событий. Оценка влияния отклонений от основной идеи сценария. Оценка возможных отклонений от первоначального образа организации
7. Перенос сценария на практическую основу	Формулирование стратегии развития организации. Разработка системы планов развития организации (стратегический план, планы развития, текущие планы, программы и проекты)

Возможна разработка двух типов сценариев. Первый тип содержит описание последовательности шагов, ведущих к прогнозируемому состоянию образовательного учреждения, а также факторов и событий, оказывающих решающее влияние на этот процесс. Второй тип содержит описание возможных последствий для организации, если она достигнет прогнозируемого состояния ("образа"). Существует несколько подходов к разработке сценариев, но все они предполагают три общих положения.

1. Исходным пунктом разработки "сценариев будущего" всегда должна быть точная оценка настоящей стратегической ситуации организации. Такая оценка ведет к пониманию динамики воздействующих факторов: значение каких факторов уменьшается и каких возрастает по всему временному горизонту.

2. Для воздействующих факторов с неопределенными тенденциями развития должны быть выполнены специальные прогнозы и сделаны рациональные предложения квалифицированных экспертов.

3. Должно быть разработано несколько альтернативных "сценариев будущего", представляющих собой определенную логическую картину. При этом должно соблюдаться обязательное условие – альтернативные сценарии не должны содержать противоречий, т.е. взаимоисключающих шагов и событий.

До последнего времени методологию "сценариев будущего" использовали исключительно крупные организации России. В настоящее время сценариям уделяется все большее внимание, их начинают использовать в планировании деятельности учебные заведения различных типов.

Пессимистичный – ситуация, когда происходит ухудшение состояния социальной, экономической и политической систем общества, что приводит к снижению качества жизни населения и уровня образования в обществе.

Реалистичный – ситуация, когда происходит стабилизация состояния социальной, экономической и политической систем общества, улучшение качества жизни населения, восстановление приоритетов образования в обществе.

Оптимистичный – ситуация, когда наблюдается значительное улучшение социально-экономического положения страны, рост качества жизни населения и уровня образования в обществе.

В качестве критериев для сравнения различных вариантов развития образования могут быть приняты следующие показатели международных сравнений:

- ◆ уровень грамотности взрослого населения в процентах;
- ◆ показатель поступивших в учебные заведения (численность учащихся в расчете на 10000 населения);
- ◆ показатель выпускников по уровням образования (чел. на 10000 населения);
- ◆ доля расходов на народное образование (в % от валового национального продукта или в % от общих государственных расходов);
- ◆ число ученых и специалистов, занятых в НИОКР (в расчете на 1000 населения).

Интегральным показателем может быть показатель качества трудовой жизни преподавателей и сотрудников образовательного учреждения.

Учеными Нижегородского института менеджмента и бизнеса проведена разработка 16 стратегических планов предприятий и организаций, включая образовательные учреждения. В результате выполненных исследований сформирована блок-схема разработки стратегического плана организации, состоящая из 10 этапов (рис. 2.3.5). Она может быть применена для разработки стратегического плана любого образовательного учреждения (вуз, техникум, школа) на период времени от 3 до 10 лет.

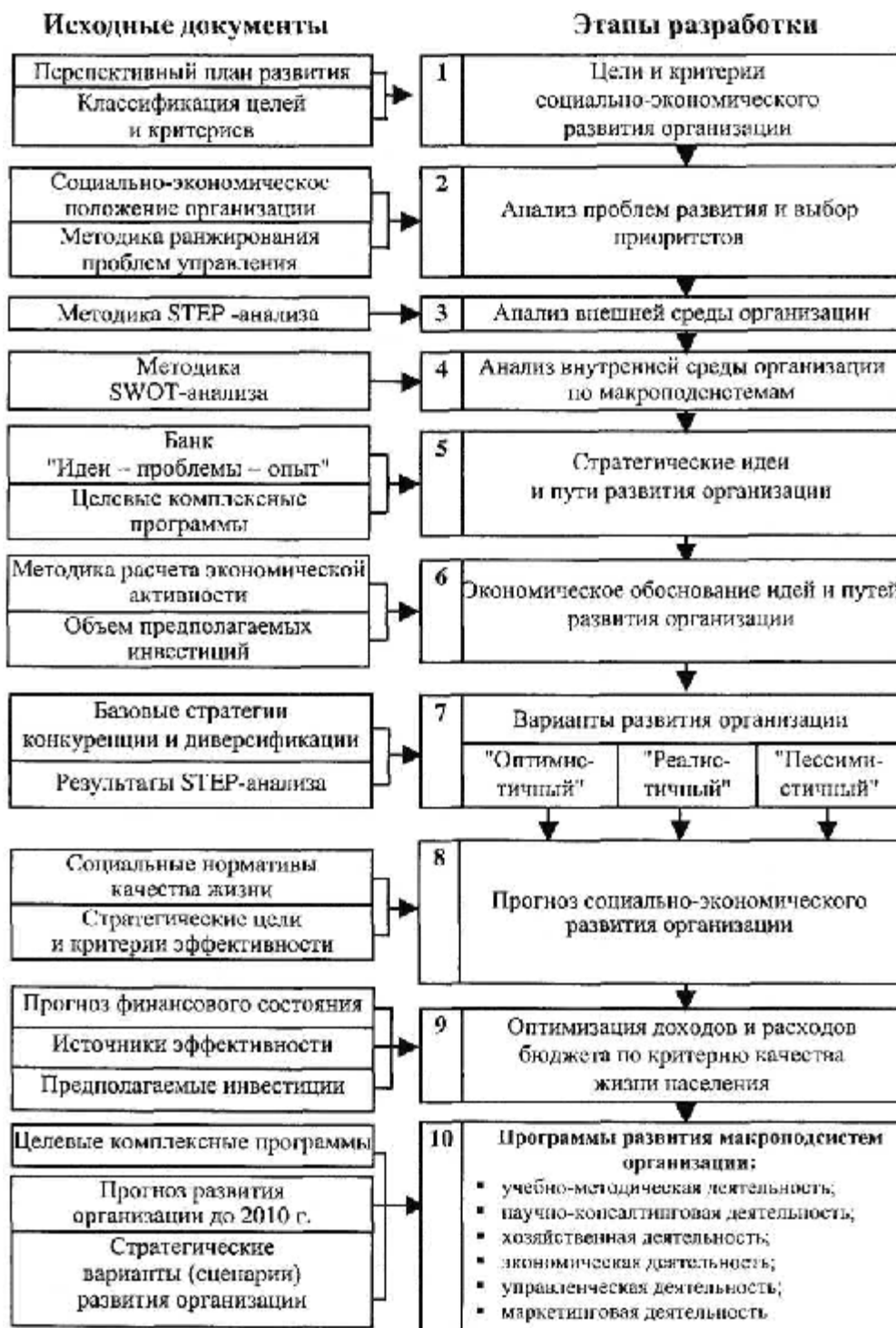


Рис. 2.3.5. Блок-схема разработки стратегического плана организации

Оценка конкурентного положения и сегментация образовательных услуг

Конкурентное положение на соответствующем сегменте рынка можно рассмотреть с использованием классической матрицы, впервые предложенной Бостонской консалтинговой группой (БКГ). Матрицу БКГ можно использовать для определения положения как отдельной образовательной услуги, так и

образовательного учреждения, а также для выбора соответствующей стратегии. В основе использования матрицы БКГ лежит предположение о том, что чем больше доля услуг на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль за счет экономии от масштабов производства, накопления опыта и улучшения позиции по продаже образовательных услуг.

Матрица Бостонской консалтинговой группы (рис. 2.3.6) выделяет четыре типа товаров (образовательных услуг): "звезды", "дойные коровы", "трудные дети", "собаки" и предполагает соответствующие стратегии для каждой из них.

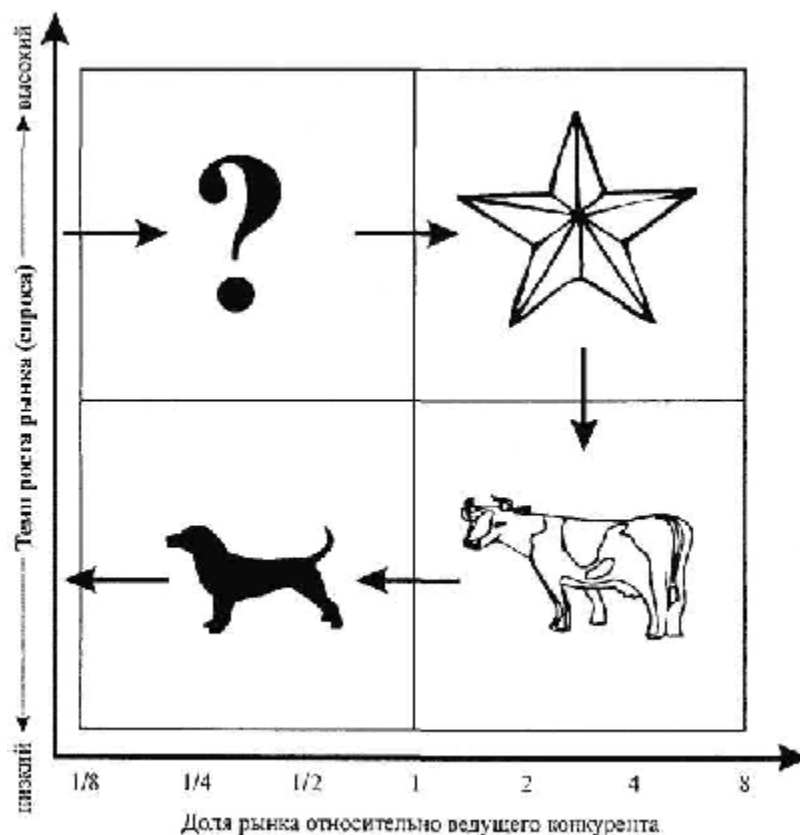


Рис. 2.3.6. Матрица Бостонской консалтинговой группы

"Вопросительный знак", или "трудный ребенок" – это услуга или комплекс услуг с незначительной в настоящее время долей продаж и массой прибыли на рынке в быстро развивающейся или зрелой отрасли в условиях сильной конкуренции производителей и незначительной поддержки потребителей. Для развития такой услуги нужны значительные средства, поэтому организация носит рискованный характер. Выбор стратегии совершается после анализа возможностей успеха в конкурентной борьбе, подсчета стоимости усилий по поддержке и величины возможного успеха. Основные средства стратегии: расширение расходов на продвижение товара, поиск новых каналов сбыта, улучшение характеристик, снижение цены; или как крайняя альтернатива – уход с рынка (ликвидация).

"Звездой" традиционно называют новую услугу, лидирующую в развивающейся отрасли. Основная цель стратегии учебного заведения – поддержание, а по возможности и наращивание отличительных преимуществ звездной услуги. Прибыль от "звезд" значительна, однако требуются и большие объемы ресурсов для финансирования продолжающегося бурного роста. Основные средства реализации стратегии: снижение цены, рост рекламных усилий, дальнейшее совершенствование продукции, более обширное распределение. С замедлением темпов развития спроса "звезда" превращается в "дойную корову".

"Дойная корова" – условное обозначение услуги или комплекса услуг, занимающих лидирующее положение по объему продаж и массе прибыли в зрелой, стабилизировавшейся в своем развитии или сокращающейся отрасли. Поскольку "затратный" период роста пройден, а сбыт относительно стабилен, прибыль от "дойной коровы" превышает необходимую для поддержания ее доли на рынке и используется для развития и поддержки других услуг ("звезда", "трудный ребенок"). Основные средства стратегии: "напоминающая" реклама, периодические скидки с цены, поддержание каналов сбыта, варьирование товаров для стимулирования повторных закупок.

"Собака" – это образовательная услуга с маленькой долей продаж на сокращающемся или стабилизированном рынке с высокими затратами и почти всегда убыточная. Часто в роли "собаки" выступает вполне зрелая образовательная услуга, не привлекая тем не менее к себе достаточное количество граждан, существенно отстающая от услуг конкурентов, имеющая значительные издержки и малые возможности роста. Основные варианты стратегии: переход на узко специализированный сегмент рынка; извлечение прибыли путем "сбора урожая", уменьшения объема обслуживания одновременно со снижением цены; резкое сокращение объемов продаж и, наконец, ликвидация организации или конкретной услуги.

Каковы возможные стратегии и сценарии развития образовательных услуг?

Среди успешных стратегий выделяются стратегия новатора и последователя. *Стратегия новатора* реализуется в следующем: направляя средства, получаемые от "дойных коров", на повышение качества обучения и улучшение материально-технической базы (ТСО, мультимедийные технологии и др.), образовательное учреждение входит на рынок с новой образовательной услугой, которая должна занять место среди "звезд". *Стратегия последователя* – используя средства "дойных коров", входить с товаром – "знаком вопроса" – на рынок, где доминирует лидер, и агрессивно наращивать рыночную долю.

Среди безуспешных стратегий чаще всего можно встретить стратегию экономии на новациях и стратегию перманентной посредственности. *Экономия на новациях* ведет к недостаточности инвестирования, вследствие чего даже "звезда" утрачивает позицию лидера и возвращается в стадию "знака вопроса". Плачевную судьбу готовит новой образовательной услуге и траектория *перманентной посредственности*: "знаку вопроса" не удастся увеличить свою долю рынка, и он, не реализовав себя, переходит в категорию "собак".

Если образовательное учреждение находится в кризисном состоянии или точка безубыточности ниже среднеотраслевой, то необходимы действия по оживлению образовательного процесса, в качестве которых могут выступать следующие меры:

- значительные изменения в управлении, в том числе изменение структуры управления и степени самостоятельности подразделений учебного заведения. Например, создание крупного университетского комплекса в регионе путем объединения небольших вузов;
- усиление финансового контроля путем разработки бюджетов и контроля их исполнения, снижение себестоимости. Например, переход деканатов вуза на хозрасчет и увеличение доли финансовой самостоятельности в пределах бюджета (сметы);
- сосредоточение на новых образовательных услугах и новых рынках, диверсификация деятельности. Например, развитие дистанционного обучения и мультимедийной технологии с помощью Интернет;
- проникновение на рынки других регионов и активизация маркетинговой работы. Например, переход к открытому образованию с созданием большого числа филиалов в регионах. По этому пути идут СГИ, УРАО, МЭСИ, ЛИНК;
- улучшение качества предоставляемых образовательных услуг: четкое соблюдение ГОС ВПО и введение более высоких стандартов качества;
- стратегический альянс или слияние с другим учебным заведением.

К анализу деятельности образовательных учреждений применим *закон Парето*, который гласит, что 20% факторов оказывают 80% влияния на конечный результат.

2.3.3. Управление реализацией стратегии

Задачи по реализации стратегии

Важнейшим условием эффективности стратегического плана образовательного учреждения является выработка механизмов его реализации на основе оценки социально-экономического потенциала отраслей. В качестве инструментов реализации выступают целевые комплексные программы (ЦКП) и годовые планы социально-экономического развития. Реализация стратегии – это ориентированная на конкретные действия работа администрации, которая проверяет способности высшего руководства проводить организационные изменения, мотивировать людей и достигать поставленных стратегических целей. "Управление выполнением стратегии – это больше искусство, чем наука", – считают крупные американские ученые в области стратегического менеджмента А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд.

Они выделяют следующие задачи по реализации стратегии:

- ◆ создание структуры, способной успешно выполнять стратегию;
- ◆ пересмотр бюджетов для того, чтобы направлять достаточно ресурсов в те виды деятельности, которые определяют стратегический успех;
- ◆ установление составляющих стратегию процедур управления для обеспечения постоянного развития и совершенствования;
- ◆ установление обеспечивающих подсистем, которые создадут возможности успешно осуществлять свою стратегическую роль изо дня в день;
- ◆ увязывание системы вознаграждения и стимулирования с выполнением стратегии на высоком уровне и достижением поставленных целей;
- ◆ создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию;
- ◆ обеспечение внутреннего руководства (лидерства), необходимого для реализации стратегии и ее совершенствование в процессе реализации.

Стратегический менеджмент предполагает, что при управлении стратегией необходимо концентрировать внимание на трех главных вопросах:

- ◆ Что делать сейчас, а что отложить на потом?
- ◆ Что требует много времени и персонального внимания?
- ◆ Что можно порекомендовать другим?

Концентрированное представление о реализации стратегического плана может быть представлено в виде этапов и результатов (табл. 2.3.2).

Таблица 2.3.2

Этапы реализации стратегии развития образовательного учреждения

Этапы реализации стратегии	Результаты
1. Концентрация ресурсов в стратегически важных направлениях деятельности	1. Анализ финансов и выделение ресурсов на реализацию стратегии. 2. Выбор ЦКП и их финансирование в запланированном объеме. 3. Регулирование экономики организации на основе рычагов и стимулов. 4. Стабильный экономический рост в выбранных сегментах рынка. 5. Мотивация персонала образовательного учреждения. 6. Увязывание системы стимулирования с достижением стратегических целей. 7. Анализ реализации стратегического плана
2. Создание жизнеспособной системы управления образовательными учреждениями	1. Формирование стратегического видения высшего руководства. 2. Реализация новой структуры управления организацией. 3. Разработка и реализация новых регламентов управления. 4. Реализация главных достоинств на основе конкурентных преимуществ организации. 5. Отбор лидеров и формирование эффективной команды на ключевых позициях. 6. Формирование корпоративной культуры управления. 7. Адаптация системы управления к изменениям внешней и внутренней среды
3. Достижение стратегических ориентиров на основе поставленных целей и критериев управления	1. Учебный центр. 2. Методический центр. 3. Научный центр. 4. Культурный центр. 5. Деловой центр. 6. Центр инноваций и технологий. 7. Маркетинговый центр

Управление изменениями в организации является важнейшим условием для реализации выбранной стратегии. Без стратегических изменений даже самая обоснованная стратегия может оказаться неэффективной. Необходимость и характер стратегических изменений зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, услуг. В соответствии с этими факторами можно выделить три уровня стратегических изменений в образовательном учреждении.

Коренная реорганизация. Необходимость в таких глубоких изменениях возникает, например, когда учебное заведение значительно изменяет номенклатуру оказываемых образовательных услуг и рынки предоставления услуг (например, увеличение доли заочного и дистанционного образования). Соответствующие изменения происходят в технологии учебного процесса, составе учебно-

методического обеспечения. Меняются цель и задачи учебного заведения. При коренной реорганизации у руководства возникают наибольшие трудности с реализацией стратегии.

Радикальные изменения. Эти изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, связанными с разделением или со слиянием ее с другим учебным заведением. Объединение разных коллективов, появление новых структурных подразделений вызывают необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры.

Умеренные изменения. Это наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда образовательное учреждение выводит новую образовательную услугу на освоенный или новый рынок. Изменения, как правило, связаны с маркетингом и организацией учебного процесса. Так как основные усилия руководство в этот период направляет на привлечение внимания населения к новой услуге, ведется активный поиск новых каналов сбыта и разъяснительная реклама.

Стратегические изменения затрагивают многие стороны деятельности учебного заведения и элементы его структуры. Поэтому они носят комплексный характер. Изменения могут быть связаны с услугами, рынками сбыта, элементами структуры организации в целом. Опыт показывает, что наибольшие трудности возникают при проведении изменений в структуре управления, работе с персоналом, годовом планировании и организационной культуре.

Задача организационной культуры – создание общественной морали – общих в учебном заведении правил поведения сотрудников – "команды", общее видение и направление действий всех сотрудников.

Реализация стратегии затрагивает следующие важные элементы менеджмента:

1. Философия образовательного учреждения, объясняющая причину его существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой и сотрудниками.

2. Ценности и мораль, которыми руководствуются администрация образовательного учреждения и большинство сотрудников при принятии управленческих решений. Ценности определяют характер целей, которые ставят перед собой руководители организации, и их реакцию на изменения, в том числе в экстремальных ситуациях.

3. Нормы и правила поведения, которых придерживается образовательное учреждение во взаимоотношениях с окружением и сотрудниками. Разделяемые всеми сотрудниками, эти нормы позволяют организации постоянно добиваться целей, а определенный характер взаимоотношений внутри организации формирует ее морально-психологический климат, от которого зависит, какого типа сотрудники будут работать в ней.

4. Ожидания предстоящих изменений, результатов деятельности образовательного учреждения в целом. Ожидания затрагивают интересы как отдельных сотрудников, так и различных групп.

5. Процедуры, регламенты и ритуалы, которые связаны с приемом на работу и увольнением, продвижением по службе, обменом служебной информацией, поощрением и объявлением взысканий, проведением определенных церемоний в организации.

Таким образом, проведение изменений затрагивает совокупность господствующих в образовательном учреждении ценностных установок, норм и правил поведения, традиций и образа мышления, определяющих смысл и характер поведения профессорско-преподавательского состава и сотрудников образовательного учреждения, независимо от занимаемого ими места в иерархической структуре.

Культура образовательного учреждения во многом определяет видение им окружающего мира и своего места в нем, его стратегические целеустановки. Культура организации формируется как реакция на проблемы, с которыми она сталкивается под воздействием множества факторов, которые анализируются в литературе по проблемам психологии управления и управления персоналом.

Проведение стратегических изменений

Внедрение стратегического управления, реализация выбранной стратегии связаны с необходимостью осуществления в учебном заведении значительных изменений в его структуре и культуре. Как показывают опыт, результаты многочисленных исследований в области психологии управления и организационного поведения людей в разных ситуациях, изменения встречают сопротивление, если они меняют привычный ход событий или содержат потенциальную угрозу сложившемуся статус-кво в организации.

Носителями сопротивления являются люди. В образовательном учреждении это, в первую очередь, руководители разных уровней (деканы, заведующие кафедрами), интересы которых затрагивают планируемые изменения. В процессе изменений они часто оказывают им сопротивление. Это может быть прямой или скрытый саботаж изменений внутри организации, связанный с попытками "похоронить" изменения в потоке текущих дел или затягивание их начала ("утро вечера мудренее"). Также могут возникнуть непредвиденные трудности в процессе изменений ("антисинергия"), которые ведут к замедлению процесса и увеличению расходов по сравнению с запланированными и т.п.

Таким образом, под сопротивлением понимается сложное поведенческое явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, проблемы, дополнительные расходы и неустойчивость процесса стратегических изменений в образовательном учреждении.

Сопротивление может носить индивидуальный и групповой характер. Сопротивление отдельного лица возникает, если человек чувствует себя в опасном положении. Это происходит, когда отдельный работник не уверен в положительных результатах и последствиях изменений; опасается, что не справится с новой работой и окажется лишним; не способен или не хочет переквалифицироваться или привыкать к новой организационной культуре. Администраторы учебных заведений сопротивляются изменениям, когда их позиции в структуре управления оказываются в опасности, т.е. возникает реальная угроза уменьшения вознаграждения за труд, ослабления контроля над организационными ресурсами и, как следствие, снижение престижа. Индивидуальная реакция на изменения зависит от силы убеждений, движущих мотивов и отношения к изменениям личности.

Групповое сопротивление существенно отличается от индивидуального по своим проявлениям. Оно намного сильнее, носит более устойчивый характер и требует гораздо больших усилий для его преодоления. Это объясняется тем, что группы администраторов или преподавателей, имеющих общие обязанности, задачи и интересы, вырабатывают одинаковые взгляды, нормы поведения, защищающие их положение в учебном заведении и определяющие характер их поведения в целом.

Руководители определенных уровней создают в образовательном учреждении своеобразные коалиции, которые обладают большой силой и оказывают влияние на всю систему управления. Поэтому сила группового сопротивления пропорциональна масштабам угрозы положению группы, скорости нарастания изменений, нарушающих принятые в ней ценности и нормы поведения.

Приведем жизненную ситуацию "Разработка учебно-методических комплексов".

"В одном из коммерческих вузов были разработаны стандарты качества образования, предусматривающие разработку учебно-методических комплексов по дисциплинам (их более 200). Преподаватели оказывали скрытое сопротивление, т.к. трудоемкость разработки УМК составляла 150-200 часов, а большая часть предпочитала работать по старинке. За 3 года уговоров и призывов на заседаниях кафедр обеспеченность УМК составила всего 20%. Ректор – энергичная деловая женщина – ввела персональные надбавки преподавателям в размере бюджетной ставки оплаты и систему ежеквартального контроля готовности УМК. Если преподаватель не успевал подготовить УМК, записанный в индивидуальном плане, то персональная надбавка снималась и он получал только бюджетную ставку. За счет такого жесткого административно-экономического метода удалось за 2 года довести уровень обеспеченности УМК по дисциплинам до 50%. Скрытое сопротивление преподавателей было сломлено".

Сила сопротивления изменениям определяется степенью несоответствия организационной структуры и культуры грядущим изменениям; длительностью периода и скоростью проведения изменений; угрозой потери престижа и власти для руководителей; последствиями изменений для учебного заведения в целом и отношением большинства его сотрудников к проблеме выживаемости организации.

Для того чтобы успешно провести стратегические изменения в учебном заведении, необходимо преодолеть оказываемое им сопротивление, превратить противников преобразований в сторонников. Главное – перейти от простой реакции на сопротивление к осознанному воздействию на него, т.е. управлять сопротивлением. При этом целесообразно действовать по следующей схеме:

1. Определить, структурировать и проанализировать характер сопротивления планируемым изменениям. Выявить основные группы и отдельных лиц, которые являются потенциальными носителями сопротивления.

2. До начала процесса изменений постараться свести до минимума потенциально возможное сопротивление путем проведения подготовительной работы с различными группами и отдельными лицами.

3. В процессе проведения изменений разрабатывать и осуществлять комплекс мер по устранению

остаточного сопротивления, разработать программу действий и выделить необходимые ресурсы, в том числе создать опорные группы из сторонников изменений.

4. Узаконить изменения внутренних нормативных документов образовательного учреждения и продолжить их до логического завершения.

5. Разработать мероприятия по мотивации персонала и экономическим методам воздействия (премированию).

Преодоление сопротивления следует начинать со стратегического анализа и составления прогноза поведения сотрудников, устранения излишнего сопротивления, обусловленного недостатком информации о характере изменений и их последствиях для образовательного учреждения в целом. В это же время создаются "группы поддержки" из числа сторонников, которые активно привлекаются к разъяснительной работе и участию в планировании и реализации изменений. Меры по преодолению сопротивления должны быть включены в программу осуществления изменений.

Борясь с остаточным сопротивлением в процессе реализации стратегии, следует помнить, что по мере осуществления изменений позиции сотрудников могут меняться и это является задачей преодоления сопротивления. Успех преодоления сопротивления зависит от того, как руководители будут осуществлять процесс изменений. При этом руководители учебного заведения должны демонстрировать высокий уровень компетентности, уверенности в положительных результатах и необходимости перемен, быть последовательными в своих действиях.

Редко стратегия учебного заведения оказывается столь продуманной и долговечной, что ей удается выдержать испытание временем. Даже самые лучшие планы должны пересматриваться с учетом изменений рыночных условий, потребностей и предпочтений потребителей, стратегических маневров основных конкурентов, накопления опыта в отношении того, какие подходы работают, а какие нет, возникновения новых благоприятных возможностей и угроз, а также появления новых идей по совершенствованию действующей стратегии. Поэтому формирование стратегии является динамичным процессом, и руководители должны регулярно пересматривать стратегию, улучшая и изменяя ее, когда это необходимо.

2.3.4. Опыт разработки стратегии института

Рассмотрим конкретную ситуацию "Стратегия" из опыта развития Нижегородского института менеджмента и бизнеса.

"Создавая в 1988 году первую частную школу менеджмента в Нижегородской области, мы особенно не задумывались о стратегии развития. 16 марта 1988 г. вступил в действие закон "О кооперации в СССР", позволивший легализовать частную научно-исследовательскую и образовательную деятельность. В активе была программа "Эффективное управление", апробированная на 30 предприятиях области, небольшая группа ученых и педагогов-новаторов и моральная поддержка областного правления общества "Знание" во главе с академиком РАН Г. Г. Девятых.

Бизнес-образование в зачаточном виде было в государственных вузах и ИПК, "стиснутое" типовыми учебными планами и мало ориентированное на рыночный спрос. Начав в 1988 г. с одной программы обучения 200 менеджеров, к 1992 г. мы располагали 12 краткосрочными программами и провели обучение 1279 руководителей и специалистов. Это был "пик" быстрого развития! Началась жесткая конкуренция на региональном рынке бизнес-образования. Дело в том, что в 1990-1992 гг. на нижегородском рынке действовало несколько десятков частных институтов и школ менеджмента. Спад в экономике уже начался, но бизнес-образование было еще высокорентабельным (20-40%). И в эту нишу постоянно входили новые производственные, коммерческие и научно-исследовательские кооперативы. В 1993 г. мы обучили на курсах уже 698 слушателей, а в 1994 г. – всего 465 человек. Доходы резко упали...

В 1992-1994 гг. Министерство образования РФ начало активный процесс перехода на многоуровневую систему высшего образования и разрешило деятельность негосударственных вузов согласно Закону РФ "Об образовании" от 12 июля 1992 г. Появился рыночный спрос на экономические специальности: очевидно, предприниматели, имевшие техническое или гуманитарное образование, путем "проб и ошибок" почувствовали необходимость получения базового экономического образования. Поэтому в 1992 г. мы начали работу по созданию Нижегородского института менеджмента и бизнеса (НИМБ): сначала в форме акционерного общества, а в 1994 г. перерегистрировались в негосударственное образовательное учреждение.

Начальный капитал буквально "по крохам" пришлось собирать у учредителей института (14 юридических лиц), на деньги которых было закуплено компьютерное оборудование, итальянская мебель, сделан ремонт учебных помещений (725 м²), в мае 1995 г. с трудом получили лицензию на ведение образовательной деятельности в Госкомвузе РФ администрации Нижегородской области. До этого студенты учились по лицензии Департамента образования и науки. Первые годы для института были тяжелыми: по балансу за 1994-1996 гг. – сплошные убытки. Рассчитали точку безубыточности – она находилась на уровне 200 студентов дневного отделения, а у нас в начале было всего 43 студента.

В 1995 г. экономический кризис в России достиг своего апогея: спад производства – до 50%, свободные цены, гигантская инфляция – 200% в год, приватизация предприятий, бартерные сделки, отсутствие оборотных средств, огромная задолженность по зарплате и др. К этому времени мы завершили анализ зарубежных работ по стратегическому менеджменту и своими силами подготовили интеллектуальный продукт "Стратегия развития организации". Решили провести "мозговой штурм" в форме деловой игры на примере НИМБ с перспективой развития на ближайшие 10 лет. Наиболее важные выводы по результатам деловой игры:

- госвузы справились с "шоком" и начали активно работать на рынке коммерческого очного обучения;
- на региональный рынок начали проникать представительства и филиалы московских вузов по заочной форме обучения;
- появился спрос на экономическое образование по заочной форме обучения со стороны руководителей, предпринимателей и специалистов, имеющих среднее профессиональное образование;
- часть предприятий серьезно задумались о реструктуризации производства и разработке среднесрочной стратегии развития на 5-10 лет;
- усиливается контроль Минобразования РФ за государственной аттестацией и рост потребности выпускников в дипломе государственного образца.

Поэтому мы в качестве стратегических целей развития НИМБ на ближайшие 5 лет выделили:

- ◆ заочное обучение с превращением этого сегмента в "дойную корову";
- ◆ НИР в области стратегии развития предприятий в сегменте "звезда";
- ◆ расширение повышения квалификации ("трудный ребенок");
- ◆ получение институтом государственной аккредитации.

Вся наша последующая деятельность была связана с реализацией стратегических целей, а деловые игры "Стратегия развития НИМБ" стали ежегодными в сентябре. В 2000 г. мы довели число студентов-заочников до 2000 человек, выполнили по линии НИР 22 стратегических проекта и получили государственную аккредитацию в Минобразовании РФ по виду "институт". По ряду независимых рейтингов журнала "Карьера" НИМБ занимает в России 6-е место по менеджменту и 19-е место среди негосударственных вузов России.

Думается, что без стратегического управления мы влачили бы жалкое существование или "канули в лету". В Волго-Вятском регионе, кроме НИМБ, не осталось ни одного частного института, созданного в 1988 году...".

Краткая стратегия НИМБ на 2000 г. приведена в табл. 2.3.3 (подробный стратегический план содержит 22 страницы и является ДСП).

Краткая стратегия развития НИМБ на 2000 год

Цель института – обеспечить качественное высшее образование на базе прогрессивных технологий обучения, привлечения высококвалифицированного профессорско-преподавательского состава, современных технических средств и с учетом индивидуальных особенностей и потребностей студентов и слушателей

Таблица 2.3.3

Стратегические задачи института

Стратегические задачи
1. УЧЕБНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
1.1. Проведение государственной аттестации в Министерстве образования РФ (март 2000 г.).
1.2. Проведение аккредитации в Министерстве образования РФ (июль 2000 г.).
1.3. Создание и унификация учебно-методического комплекса по базовым специальностям и дисциплинам НИМБ.
1.4. Доведение числа штатных преподавателей до 50% обшей нагрузки преподавателей

<p>2. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</p> <p>2.1. Разработка и реализация научного направления по стратегии социально-экономического развития.</p> <p>2.2. Доведение удельного веса НИР и консалтинга до 10% от выручки института на основе "портфеля заказов".</p> <p>2.3. Реализация программы повышения квалификации преподавателей и сотрудников.</p> <p>2.4. Развитие научно-исследовательской деятельности студентов, соискателей, аспирантов, преподавателей</p>
<p>3. ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</p> <p>3.1. Разработка бизнес-плана строительства нового здания.</p> <p>3.2. Совершенствование МТБ вуза на основе модернизации и обновления компьютерной техники.</p> <p>3.3. Обеспечение социальной и экономической безопасности вуза</p>
<p>4. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</p> <p>4.1. Критерии достижения стратегических целей НИМБ на декабрь 2000 года: численность студентов по всем формам обучения – 2000 чел.; выпуск слушателей ФПК – 1500 чел.</p> <p>4.2. Децентрализация управления в институте на основе разработанных регламентов управления.</p> <p>4.3. Реализация программы комплексной компьютеризации и информатизации института</p>
<p>5. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</p> <p>5.1. Обеспечение уровня рентабельности – 50%.</p> <p>5.2. Внедрение хозрасчета в крупных подразделениях – 7 подразделений.</p> <p>5.3. Привлечение инвестиций для строительства "пристроя" к зданию арендодателя.</p> <p>5.4. Рост доходов сотрудников на 20% к уровню 1999 г.</p>
<p>6. МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</p> <p>6.1. Создание сети представительств НИМБ в Нижегородской области.</p> <p>6.2. Реализация стратегии "высокое качество по доступной цене".</p> <p>6.3. Фокусирование на заочном отделении ("дойная корова").</p> <p>6.4. Достижение 20% продаж образовательных услуг на рынке негосударственного образования</p>

2.3.5. Практическое задание "Стратегия развития образовательного учреждения"

Практическое задание предназначено для слушателей институтов повышения квалификации – руководителей образовательных учреждений, а также для студентов очно-заочной, заочной и дистанционной форм обучения. Задание выполняется для базовой организации где работает слушатель (вуз, техникум, школа и др.). Примерная структура практического задания:

1. Ранжирование глобальных проблем развития образовательного учреждения
2. Цели и критерии развития учебного заведения
3. Матрица STER-анализа внешней среды образовательного заведения
4. Матрица SWOT-анализа внутренней среды образовательного заведения
5. Аргументация стратегических идей развития
6. Матрица БКГ-анализа конкурентной позиции учебного заведения
7. Конкурентные преимущества образовательного учреждения
8. Выбор базовой стратегии развития образовательного учреждения

Методика выполнения практического задания

1. *Ранжирование глобальных проблем развития учебного заведения.* Необходимо проанализировать глобальные проблемы (система управления, управление учебной деятельностью, управление научной деятельностью, управление экономикой, управление хозяйственной деятельностью, управление маркетингом) и проставить ранги важности в табл. 2.3.4. Первый ранг (1) получает наиболее важная проблема, а последний ранг (6) – наименее важная. Затем необходимо проставить ранги важности локальных проблем внутри каждой глобальной проблемы. В графе "Комментарии" нужно обосновать результаты ранжирования.

Таблица 2.3.4

Ранжирование глобальных проблем образовательного учреждения

Глобальные и локальные проблемы	Ранг важности	Комментарии
Управление учебной деятельностью Лицензирование, аттестация и аккредитация Подготовка учебно-методического процесса		

Учебный процесс Методический процесс Информатизация и компьютеризация		
Управление научной деятельностью Научно-консалтинговая деятельность Проектно-конструкторская деятельность Издательская деятельность Аспирантура и докторантура Ученый совет и спецсоветы		
Управление хозяйственной деятельностью Ремонтно-строительная деятельность Охрана труда и техника безопасности Материально-техническое снабжение Транспорт Обслуживающее хозяйство		
Управленческая деятельность Стратегия развития Организация системы и процессов управления Управление персоналом Управление социальным развитием		
Управление экономической деятельностью Экономическое развитие Финансы и бухгалтерский учет Коммерческая деятельность Труд и заработная плата		
Управление маркетинговой деятельностью Качество образовательного процесса Маркетинг образования Международные связи Реклама и связи с общественностью		

2. *Цели и критерии развития учебного заведения.* Необходимо сделать декомпозицию глобальной цели организации на стратегические цели макроподсистем. Для каждой цели сформулировать количественные критерии эффективности (от 1 до 3) исходя из конечных результатов деятельности образовательного учреждения. Результат работы оформляется в графической форме см. рис. 2.3.2.

3. *Матрица STEP-анализа внешней среды учебного заведения.* Разрабатывается по факторам внешней среды организации (социальные, технологические, экономические и политические – строки матрицы). В трех графах матрицы дается экспертная характеристика возможных вариантов развития национальной экономики России (пессимистичный, реалистичный, оптимистичный). Результаты представляются по форме табл. 2.3.5.

Таблица 2.3.5

Матрица STEP-анализа внешней среды образовательного учреждения

Факторы внешней среды (глобальные проблемы)	Краткая характеристика сценариев развития образования		
	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
1. Социальные			
2. Технологические			
3. Экономические			
4. Политические			

4. *Матрица SWOT-анализа внутренней среды учебного заведения.* Содержит анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в развитии организации. Перечень факторов по каждому разделу матрицы должен быть не менее пяти и не содержать взаимоисключающих факторов. Например, "высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав" в сильных сторонах и "низкая квалификация кадров" – в слабых. Матрица SWOT-анализа заполняется по форме табл. 2.3.6.

Таблица 2.3.6

Матрица SWOT-анализа внутренней среды образовательного учреждения


Сильные стороны		Возможности	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
Слабые стороны		Угрозы	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

5. *Аргументация стратегических идей развития.* Разрабатывается хотя бы одна стратегическая идея управления, позволяющая решить в перспективе указанную проблему и усилить конкурентные преимущества образовательного учреждения. Дается аргументация "за" и "против" по каждой идее, а также зарубежный или отечественный опыт. Результат представляется в табличной форме (табл. 2.3.7).

Таблица 2.3.7

Аргументация стратегических идей развития

Проблема	Идея	Аргументация		Опыт
		"За"	"Против"	
Учебная деятельность				
Научная деятельность				
Хозяйственная деятельность				
Управленческая деятельность				
Экономическая деятельность				
Маркетинговая деятельность				

6. *Матрица БКГ-анализа конкурентной позиции учебного заведения.* Разрабатывается на основе количественного маркетингового исследования рынка и характеризует стратегическую конкурентную позицию образовательного учреждения на рынке. При этом используется матричный метод Бостонской консалтинговой группы (БКГ) по форме рис. 2.3.6. Специальным сегментом  следует указать положение образовательной услуги в конкретном квадрате и долю продаж на региональном рынке.

7. *Конкурентные преимущества учебного заведения.* В табличной форме дается краткая характеристика преимуществ организации по результатам SWOT-анализа и позиции на рынке из матрицы БКГ. Следует уделить внимание качественной характеристике преимуществ организации по отдельным макроподсистемам и представить в табл. 2.3.8.

Таблица 2.3.8

Конкурентные преимущества образовательного учреждения

Макроподсистемы организации	Краткая характеристика преимуществ
Учебная деятельность	
Научная деятельность	
Хозяйственная деятельность	
Управленческая деятельность	
Экономическая деятельность	
Маркетинговая деятельность	

8. *Выбор базовой стратегии развития.* Определяются факторы, влияющие на выбор стратегии организации по результатам STEP-, SWOT-анализа, матрицы БКГ, а также состояние отрасли (зарождение, рост, зрелость, спад). Они записываются в "факторы рынка" в порядке их значимости. Из типовых стратегий конкуренции и диверсификации выбираются рекомендуемые стратегии, которые могут быть приняты на перспективу. Прямыми линиями фиксируются графические связи между

элементами "факторы рынка" и "рекомендуемые стратегии" (рис. 2.3.7).

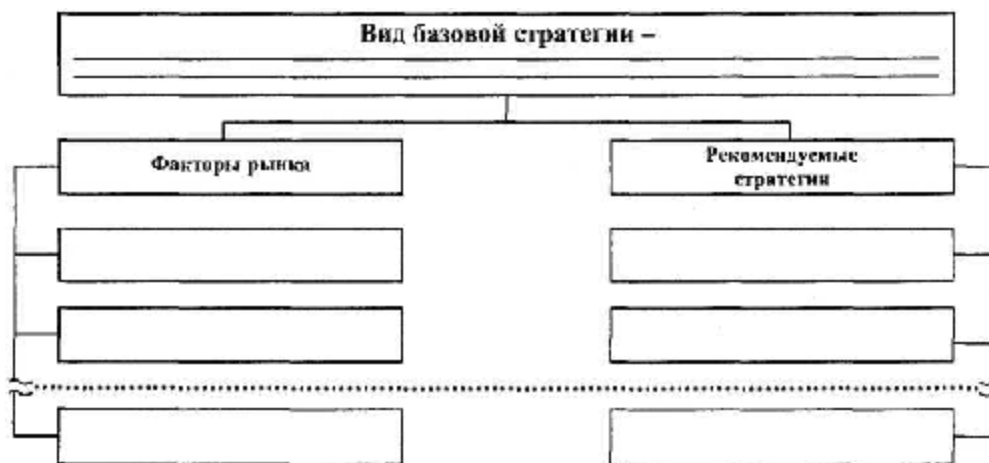


Рис. 2.3.7. Выбор базовой стратегии развития образовательного учреждения

Резюме

1. Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных критериев (показателей) и эффективного распределения ресурсов. Стратегическое управление предполагает наличие пяти элементов: умения смоделировать ситуацию (выявить проблемы); умения выявить необходимые изменения (сформулировать цели); умения разработать стратегию изменений (базовые стратегии); умения использовать различные способы воздействия (внедрение и реализация стратегии); умения вносить коррективы в стратегию (управление изменениями).

2. Стратегическое управление включает восемь основных элементов: разделы стратегического менеджмента, методологию исследования, этапы стратегического управления, макроподсистемы организации, стадии жизненного цикла организации, виды стратегий развития, конкурентное положение на региональном рынке, сегментация образовательных услуг.

3. Стратегическое планирование – это процесс разработки стратегического плана путем формулирования целей организации, анализа проблем развития, выбора базовых стратегий и прогнозирования социально-экономического развития с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

4. Различают более 20 типовых стратегий развития организации, которые сгруппированы по четырем основным видам: наступления, обороны, фокусирования и ликвидации. Выбор базовой стратегии может быть осуществлен на основе разработки матриц "возможностей по услугам рынка" и Бостонской консалтинговой группы.

5. Управление реализацией стратегии является важнейшим условием эффективности внедрения стратегического плана и включает в себя: задачи и этапы реализации стратегии, управление изменениями в организации, проведение стратегических изменений и разработку целевых комплексных программ.

2.4. Основы управления персоналом*

* В данном разделе дается краткое содержание учебника А.П. Егоршина "Управление персоналом". Заинтересованный читатель может углубленно изучить отдельные вопросы по учебнику автора.

2.4.1. Персонал как система. Кадровая политика

Классификация персонала по категориям

"Персонал" объединяет составные части трудового коллектива организации. К персоналу мы относим всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия "кадры", "работники", "персонал" идентичны, если за основу принять данное нами определение. В дальнейшем

мы будем пользоваться термином "персонал" (personnel), используемым в государственном образовательном стандарте (ГОС) и наиболее принятом в отечественной и зарубежной практике.

В системе образования и науке чаще всего используются термины "преподаватели и сотрудники", "профессорско-преподавательский состав (ППС)", "руководители и администраторы", "ученые и специалисты". Рассмотрим основные группы персонала образовательного учреждения.

Руководство – менеджеры, осуществляющие координацию людей в процессе образовательной деятельности. По принятой в теории 3-уровневой классификации руководителей разделяют на высшее звено (ректор, директор), среднее звено (декан, зав. отделением) и нижнее звено (зав. кафедрой, начальник отдела, завуч) – его лучше называть базовым звеном.

Преподаватели – основная категория персонала, осуществляющая образовательный процесс, продуктом которого являются знания и умения учащегося и студента. По сложившейся традиции разделяют преподавателей высшей квалификации (профессор, доктор наук), средней квалификации (доцент, кандидат наук) и нижней (базовой) квалификации (старший преподаватель, ассистент, учитель, воспитатель).

Ученые – ведущая часть персонала учебного или научного учреждения, занятого в сфере научно-исследовательской деятельности, результатом труда которого является интеллектуальный продукт (изобретение, методика, новая технология и др.). По уровню квалификации выделяют ученых высшей квалификации (академики, главные и ведущие сотрудники) средней квалификации (старший научный сотрудник, научный сотрудник, докторант) и базовой (нижней) квалификации (младший научный сотрудник, аспирант).

Специалисты – значительная часть персонала образовательного учреждения, занятая обеспечением образовательного и научного процессов. Исходя из рассмотренной выше общей квалификации персонала, их можно разделить на функциональных специалистов, инженеров и технических специалистов. Продуктом труда специалистов является сбор и переработка информации, подготовка проектов решений.

Схема классификации персонала образовательного учреждения показана на рис. 2.4.1.



Рис. 2.4.1. Схема классификации персонала образовательного учреждения

Анализ концепций управления персоналом. В теории менеджмента используется достаточное число терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, управление персоналом, управление кадрами, социальный менеджмент и др.

Учитывая, что все перечисленные подходы к анализу роли человека в производстве представляют

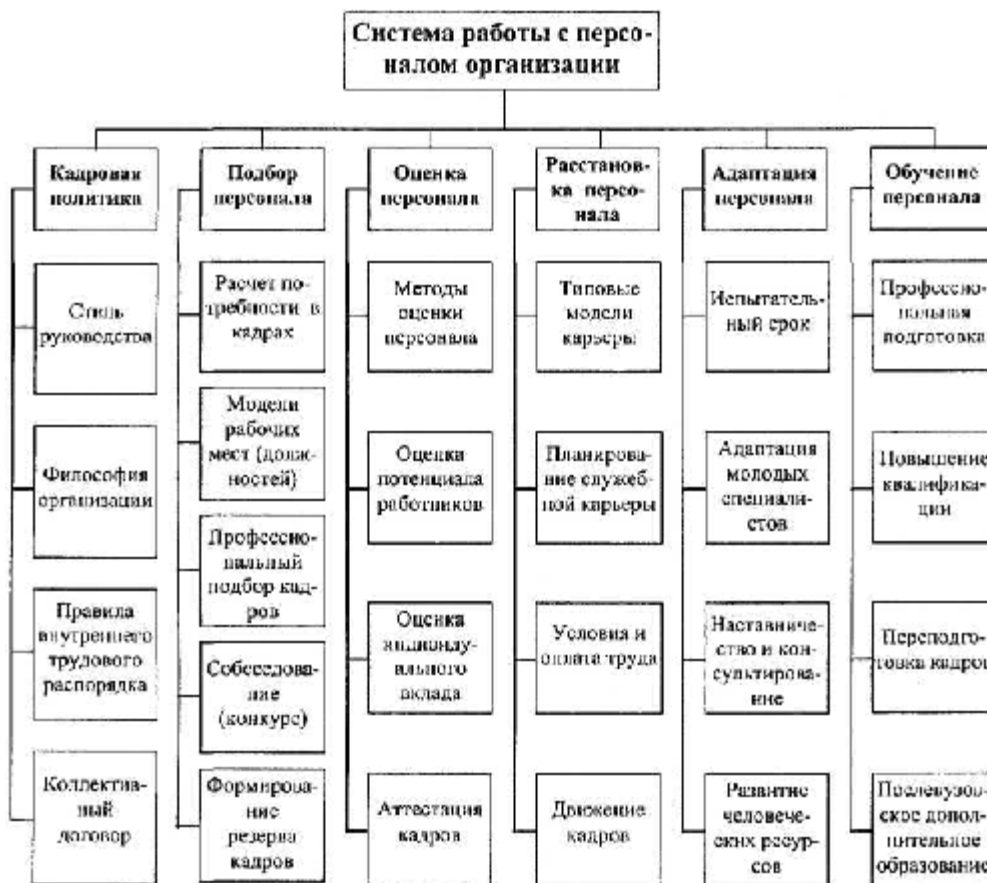


Рис. 2.4.3. Система работы с персоналом

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Кадровая политика формируется государством, ведущими партиями и дирекцией учреждения и находит конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения работников в учреждении.

Кадровая политика учреждения должна находить отражение в следующих документах: Устав организации; Философия организации; Коллективный договор; Правила внутреннего трудового распорядка; Контракт сотрудника; Положение об оплате труда; Положение об аттестации кадров.

Известны три исторических типа власти в обществе, возникшие несколько тысячелетий назад, дошедшие до нас через опыт великих народов и личностей. Названия их происходят от греческого слова "kratos" – власть.

Охлократия (от греч. ochlos – толпа) характеризуется отсутствием четкого подчинения граждан нормам морали и права, когда общественное поведение определяется на стихийном собрании, митинге, сходке людей. Охлократия возникла в период распада первобытнообщинного строя и прошла все исторические эпохи.

Автократия означает неограниченную власть в обществе одного лица (от греч. athor – автор). Она возникла в первобытном обществе как власть сильного вождя, и ее "золотой век" пришелся на рабовладельческий и феодальный строй, когда власть держалась на карающем мече.

Демократия (от греч. demos – народ) предусматривает "власть народа" на основе общественного самоуправления. Демократический принцип организации государства известен со времен Древней Греции, Новгородского вече и Парижской коммуны.

Стиль руководства. Типы власти в обществе сформировали три основных и один комбинированный стиль руководства.

Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников.

Демократический стиль основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или коллектива собственников и должен выражать интересы большинства.

Либеральный стиль заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов.

Смешанный стиль предусматривает сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, авторитарный и демократический стиль могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта.

Мы наблюдаем постепенный переход от автократического типа власти в обществе к демократическому в условиях сильного влияния охлократии. В обществе нет 2-3 ведущих партий, между которыми обычно идет борьба за власть, а существует множество мелких партий и движений с туманными или экстремистскими программами. Можно говорить о преобладании демократического стиля руководства в организациях в связи с уходом старой партийной гвардии от дел, хотя к власти пришло значительное число молодых руководителей новой волны со смешанным стилем руководства.

За годы реформ в философии учреждений произошло крушение коммунистической этики бизнеса и норм поведения трудящихся, особенно в части уравнительности в распределении благ ("всем сестрам по серьгам"), социальной справедливости в форме "совковой" психологии.

В настоящее время в России утверждается капиталистическая философия: постприватизация, накопление банковского капитала, передел собственности и рынков сбыта, абсолютизация роли прибыли, жесткая конкуренция. Затем мы будем наблюдать переход к социалистической философии на основе сочетания личных, групповых и общественных интересов, государственной социальной защиты и гарантий. Возрастет значение соблюдения прав человека в гуманном гражданском обществе.

Вместе с тем нельзя ожидать снижения негативных явлений в кадровой политике. Они сохранятся в виде максимизации групповых интересов, психологии "заигрывания" руководства с собственниками имущества, протекционизма и семейственности в подборе и расстановке кадров, максимизации личных интересов руководства и различных злоупотреблений в сфере распределения доходов и прибыли.

2.4.2. Подбор и оценка персонала

Подбор персонала

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и в учреждении.

Расчет потребности в сотрудниках для учреждения наиболее достоверно может быть сделан на основе нормативного метода по укрупненным нормативам численности на 1 млн. руб. Этот метод широко применялся в 70-80-х гг., когда были разработаны нормативы численности по отраслям народного хозяйства. В современных условиях их можно применять с помощью поправочных коэффициентов на инфляцию, путем деления объемов услуг в современных ценах на поправочные коэффициенты по формуле:

$$L = O \times H_L / K_{\Pi},$$

где L – общая численность сотрудников;

O – объем образовательных услуг, млн. руб.;

H_L – норматив численности на 1 млн. руб.;

K_{Π} – поправочный коэффициент на инфляцию рубля. В практических расчетах можно принять $K_{\Pi} = 20$.

Расчет численности преподавателей может быть произведен по нормативам численности преподавателей в расчете на одного учащегося по формуле:

$$L_{\text{пр}} = \frac{L_{\text{уч}}}{H_{\text{уч}}},$$


где $L_{\text{пр}}$ – численность преподавателей, чел.;

$L_{\text{уч}}$ – общая численность учащихся (студентов, слушателей), приведенная к очной форме обучения, чел.;

$N_{уч}$ – число учащихся в расчете на 1 преподавателя, чел./чел. В вузах принимается равным $N_{уч} = 10-12$ чел./чел.

Научно обоснованный подбор персонала может быть произведен на основе *моделей рабочих мест*. В практической деятельности кадровых служб учреждений часто используются упрощенные модели подбора персонала: "требуется преподаватель с высшим экономическим образованием и опытом работы в вузе". При подборе используются и другие характеристики (опыт работы, семейное положение, знания и умения, вредные привычки, уровень квалификации), иногда проводится психологическое тестирование.

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей рабочих мест, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе. В 1989 г. нами предложен формализованный подход к описанию рабочего места управленческого персонала. Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

 Графическая и табличная модель рабочего места (должности) сотрудника приведены на дискете учебного пособия.

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие этапы: создание кадровой комиссии; формирование требований к рабочим местам; объявление о конкурсе в средствах массовой информации; медицинское обследование здоровья кандидатов; оценка кандидатов на психологическую устойчивость; анализ увлечений и вредных привычек кандидатов; комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка; заключение конкурсной комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность; утверждение в должности, заключение контракта; оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата.

Перечень типовых документов для приема и оформления на работу в учреждение: листок по учету кадров (резюме); личное заявление о приеме на работу; трудовая книжка; рекомендательное письмо (характеристика); копия документа об образовании; фотографии сотрудника; бизнес-план работы в должности (для руководителя); анкета "Вакансия".

После оформления перечисленных выше кадровых документов и сдачи их в отдел персонала необходимо провести комплексную оценку потенциала и качеств кандидатов. Объем и степень детализации оценки зависят от категории работника и важности его рабочего места. Чем выше уровень управления, тем больше должна быть детализация и достоверность оценки. На это обычно уходит 2-3 недели. После анализа оценки и положительного решения вопроса о приеме на работу руководителем учреждения в отделе кадров оформляются остальные документы: приказ о приеме на работу; контракт сотрудника; должностная инструкция; акт приемки-передачи рабочего места (материальных ценностей).

Собеседование. Собеседование со вновь принимаемым работником до сих пор имеет решающее значение при приеме на работу. Важно к нему серьезно подготовиться и знать известные методы:

Британский метод основан на личной беседе с кандидатом членов кадровой комиссии и анализе качеств кандидатов, их родственников, рекомендателей.

Немецкий метод основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных ученых, руководителей, политиков.

Американский метод сводится к проверке интеллектуальных способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке.

Китайский метод основан на письменных экзаменах и имеет исторические традиции со времен династии Мин. Кандидаты пишут ряд сочинений и поэм, доказывая знание классики, легкость стиля и слога письма, знание истории.

Подготовка к собеседованию. Число кандидатов, приглашаемых для собеседования, зависит в определенной степени от того, сколько времени выделено на собеседование. Главная цель – обеспечить отбор наилучших претендентов для включения в окончательный список. Нужно решать эту задачу систематически и использовать подготовленный ранее набор "минимальных" и "идеальных" критериев для принятия решения. Если Вы составили заранее модель рабочего места, то будет ряд общих или узкопрофессиональных требований.

Традиционно число кандидатов в окончательном списке равно пяти, но единственным обоснованием этой цифры, по-видимому, является тот факт, что это максимальное число человек, с которыми Вы

сможете эффективно провести собеседования в течение рабочего дня с учетом потерь, связанных с транспортом, перерывами между собеседованиями и принятием решений по завершении бесед. Может оказаться, что у Вас не будет даже пяти заявлений, но Вы все же должны рассмотреть их в один день. Если ни один из кандидатов Вам не подошел, Вы можете снова дать объявление или пересмотреть предъявляемые Вами требования к кандидатам.

Состав комиссии по собеседованию небольшого образовательного учреждения: директор учреждения, начальник отдела кадров, юрисконсульт, социальный психолог, руководитель подразделения (куда принимается кандидат).

Собеседование преследует две главные цели: помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности; помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы – и включает такие этапы: формулирование вопросов кандидатам; план собеседования; управление собеседованием; принятие решений по результатам собеседования. В практической работе применяется упрощенная форма итогового листа собеседования (табл. 2.4.1).

Таблица 2.4.1

Оценка кандидатов на должность преподавателя техникума

Дата _____

Ф.И.О. кандидатов	Номер личного дела (резюме)	Оценка членов кадровой комиссии по 5-балльной шкале					Итого баллов
		Директор	Начальник ОК	Юрисконсульт	Психолог	Руководитель отделения	
Иванов Н. П.	М 75	4	1	4	4	3	20
Николаев Н. С.	М 70	3	1	4	3		18
Захаров П. Г.	М 65	3	3	2	4	3	15
Петров Н. Я.	М 72	3	3	3	2	2	13
Горбунов Ф. Г.	М 68	2	2	2	3	2	11

Из таблицы видно, что предпочтение кадровой комиссии отдается кандидатуре Иванова Н. П., набравшего 20 баллов.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования учреждения, т.к. позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. *Резерв кадров* – это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации. Исходные данные для формирования резерва: профессиональный отбор кадров; модели рабочих мест; результаты аттестации кадров; философия организации; кадровые (личные) дела сотрудников; штатное расписание организации; планы служебной карьеры.

Работа с резервом кадров строится на определенных принципах и предусматривает несколько этапов. Общие принципы работы с резервом руководителей:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;
- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. Возраст кандидатов в резерв для выдвижения в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25-30 лет;
- рациональное определение структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;
- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности в организации работы с резервом для выдвижения.

Наибольшее распространение получили следующие методы формирования резерва: изучение личных документов работника ("биографический"); получение произвольных устных и письменных характеристик ("интервью"); обобщение независимых экспертных мнений ("экспертиза") психологического тестирования и самооценки работника ("тестирование").

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами.

1. Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

2. Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных

методик.

3. Аттестация кадров. Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат за определенный период времени (3-5 лет) с помощью матричной модели "Аттестация".

Методы оценки персонала показаны в табл. 2.4.2.

Таблица 2.4.2

Методы оценки персонала

Название метода	Краткое описание метода	Результат
<i>Источниковедческий (биографический)</i>	Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика	Логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах характера
<i>Интервьюирование (собеседование)</i>	Беседа с работником в режиме "вопрос – ответ" по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке	Вопросник с ответами
<i>Анкетирование (самооценка)</i>	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	Анкета "Вакансия"
<i>Социологический опрос</i>	Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности	Анкета социологической оценки, диаграмма качеств
<i>Наблюдение</i>	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня	Отчет о наблюдении
<i>Тестирование</i>	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью "ключей"	Психологический портрет
<i>Экспертные оценки</i>	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника	Модель рабочего места
<i>Критический инцидент</i>	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в беде, отношение к вину, женщинам и т.д.)	Отчет об инциденте и поведении человека
<i>Деловая игра</i>	Проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям ("генератор идей", "организатор", "критик", "эксперт", "делопроизводитель", "наблюдатель" и др.) и оценка способности работы в малой группе	Отчет об игре. Оценки игроков и их ролей
<i>Анализ конкретных ситуаций</i>	Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада	Доклад с альтернативами решения ситуации
<i>Ранжирование</i>	Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)	Ранжированный список работников (кандидатов)
<i>Программированный контроль</i>	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов	Карта программированного контроля, оценка знаний и умений
<i>Экзамен (зачет, защита бизнес-плана)</i>	Контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по определенной дисциплине (кругу проблем) и выступление перед экзаменационной комиссией	Экзаменационный лист с оценками, бизнес-план

<i>Самоотчет</i> (выступление)	Письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом с анализом выполнения плана работы и личных обязательств	Письменный отчет
<i>Комплексная оценка труда</i>	Определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и результативности труда и сравнение их с предыдущим периодом или нормативом с помощью весовых коэффициентов	Таблица оценки труда
<i>Аттестация персонала</i>	Комплексный метод оценки персонала, использующий другие методы (интервью, анкетирования, наблюдения, тестирования, экспертных оценок и др.) для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности и последующего анализа ответов для определения потенциала человека	Анкета "Аттестация", протокол аттестационной комиссии, приказ директора

В результате оценки персонала формируются следующие документы:

- ◆ результаты тестирования (экзаменов) профессиональных знаний и умений;
- ◆ социально-психологический портрет личности;
- ◆ медицинское заключение (для определенного круга должностей);
- ◆ оценка деловых и моральных качеств;
- ◆ анализ вредных привычек, увлечений и недостатков;
- ◆ оценка уровня научно-педагогической квалификации;
- ◆ заключение аттестационной комиссии.

Задача комплексной оценки кадров управления имеет множество альтернативных вариантов, как с точки зрения применяемых методов исследования характеристик работников, так и с точки зрения формирования интегрального показателя. Нами разработан и экспериментально опробован метод комплексной оценки кадров управления с помощью рейтинга.

Рейтинг представляет собой сумму баллов, измеряющую потенциал работника на определенный период времени в зависимости от сочетания качественных и количественных характеристик и исходя из принятой модели рабочего места.

Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет. *Аттестация* – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

Роль аттестации возрастает, когда усиливается государственный и общественный контроль за соблюдением прав человека, социальных гарантий работника и, наоборот, снижается, когда государственные гарантии прав человека слабеют или они фактически игнорируются, как в современном российском малом бизнесе.

Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа.

1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: руководитель образовательного учреждения (председатель); начальник отдела кадров (зам. председателя); руководитель подразделения, где проходит аттестация (член); юрисконсульт (член); социальный психолог (член).

3. Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям учреждения, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет "Аттестация", компьютерная обработка результатов.

4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

Из известных методов аттестации управленческого персонала целесообразно рекомендовать комплексный метод, в основе которого лежит сочетание оригинальных методов: "мозговой штурм",

анкетирование, сравнительный анализ, социологический опрос и экспертные оценки. Идея этого метода заключается в том, что для всех аттестуемых предлагается типовой набор вопросов, моделирующих портрет личности человека.

В предлагаемой методике аттестации использованы матричная модель оценки качеств и "теория весов" в определении "реального образа" работника. В матричной модели имеется 25 качеств аттестуемого, по каждому из которых есть семь формализованных характеристик. В определении набора качеств использована модель рабочего места сотрудника и анкета "Вакансия" с тем, чтобы установить потенциал работника и индивидуальный вклад в конечные результаты организации. При построении характеристик использована "теория весов", позволяющая измерить различные виды поведения аттестуемого от идеального ("ангел") до негативного образа ("черт"). Характеристики позволяют членам аттестационной комиссии сделать "съемку образа" на период аттестации экспертным методом.

Анкета "Аттестация" является главным документом аттестационной комиссии и включает 25 разнообразных вопросов (качеств). Каждый вопрос включает семь сравнительных характеристик по признаку "от отличного к плохому", из которых необходимо выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Присваивая характеристикам баллы от 7 до 1 и суммируя их по всем вопросам, можно получить суммарные балльные оценки аттестуемых. Фрагмент анкеты "Аттестация" показан в табл. 2.4.3.

Таблица 2.4.3.

Анкета "Аттестация" (фрагмент)

Код	Характеристика	Годы аттестации	
		2001	2005
1. Самостоятельность			
1.1	В сфере своей ответственности принимает решения по вопросам любой сложности, самостоятельно и компетентно		
1.2	Любые вопросы, касающиеся его работы, старается решить самостоятельно, но не боится обратиться за советом	+	
1.3	Стремится решать любые вопросы, даже вне сферы его ответственности и компетенции самостоятельно, иногда без особой надобности и не посоветовавшись	+	
1.4	Может решать все вопросы, касающиеся его работы, самостоятельно, но не всегда на это идет	++	
1.5	В большинстве случаев стремится уклониться от ответственности в принятии решений по более или менее сложным вопросам		
1.6	Самостоятелен и ответственен только в решении не особо сложных вопросов	+	
1.7	Всегда ждет указаний от руководителя, избегает самостоятельных решений		
	и т.д.		

+ – экспертные оценки членов комиссии
 средний балл оценки равен $6 + 5 + 2 * 4 + 2/5 = 4$ балла

Исходя из качественных оценок, утвержденных аттестационной комиссией, даются рекомендации руководителю организации о передвижении сотрудников.

Использование матричного метода "Аттестация" позволяет устранить формализм и субъективизм в аттестации кадров, улучшить гласность и объективность в оценке персонала, способствует поддержанию нормального социально-психологического климата в коллективе. Внедрение данного метода требует абсолютной поддержки первого руководителя, который лично должен возглавить аттестацию персонала и довести ее до практической реализации в кадровой службе. Без этого аттестация будет формальным актом и не даст положительных результатов.

Тест "Анализ потребности в персонале"

Пожалуйста, ответьте на следующие вопросы, отмечая в соответствующей графе ("Да", "Нет").

Вопрос	Да	Нет
--------	----	-----

1. Вы подбираете персонал, исходя из особенностей организации и стоящих перспективных задач?		
2. Вы подбираете персонал, исходя из качеств работника, и ищите ему рабочее место?		
3. Пользуетесь ли Вы совмещенными методами подбора персонала?		
4. Рассчитываете ли Вы потребность в персонале на следующий год по нормативам или экспертным методам?		
5. Известны ли Вам исходные документы для потребности в персонале?		
6. Располагаете ли Вы данными за отчетный год о численно-производственной структуре персонала организации?		
7. Можно ли обойтись без найма работника на это рабочее место?		
8. Оправдываются ли выгоды (экономия), получаемые для Вашей организации от выполнения этой работы, при найме на неё сотрудника с полной рабочей неделей?		
9. Можно ли обучить и стимулировать Ваших имеющихся сотрудников для выполнения этой работы с доплатой?		
10. Можно ли эту дополнительную работу распределить между имеющимися сотрудниками с учетом их более равномерной загрузки в течение года?		
11. Существует ли перспектива повышения значимости работы, на которую нужно подобрать людей, с развитием Вашей организации?		
12. Имеются ли у Вас нормативы численности персонала на 1 млн. руб.?		
13. Знаете ли вы поправочные коэффициенты на инфляцию рубля по Вашей отрасли?		
14. Могут ли имеющиеся сотрудники выполнить эту работу за счет сверхурочных часов?		
15. Не лучше ли эту работу механизировать или компьютеризировать?		
16. Не лучше ли (экономически выгоднее) эту работу поручить субподрядчику (другой организации)?		
17. Если рационализировать или автоматизировать другие работы в Вашей организации, не освободит ли это имеющихся сотрудников для выполнения данной работы?		
18. Стали ли имеющиеся сотрудники достаточно опытными и квалифицированными, чтобы выполнить дополнительные (новые) или перспективные в смысле продвижения по службе обязанности?		
19. Есть ли в Вашей организации ненужный (или становящийся таким) вид работы, исполнители которого способны взять на себя новые обязанности?		
20. Часто ли вы прибегаете в расчете потребности в персонале к методу трех П ("пол, потолок, палец")?		
<i>Итого ответов:</i>		

Ключ теста: Подсчитайте количество ответов "Да" и "Нет" и выпишите в графу "Итого ответов".

По числу ответов "Да" можно сделать следующие выводы о состоянии расчетов в потребности персонале:

16 и более – отлично;

от 12 до 15 – хорошо;

от 8 до 11 – удовлетворительно;

до 7 – неудовлетворительно.

2.4.3. Расстановка и адаптация персонала

Расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

1. *Планирование служебной карьеры.* Осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей).

2. *Условия и оплата труда.* Определяются в контракте размеры гарантированной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии.

3. *Движение кадров.* Повышение, перемещение, понижение кадров производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

4. *Увольнение персонала.*

Исходными данными для расстановки кадров являются: модели служебной карьеры; Философия учреждения; Кодекс законов о труде; материалы аттестационной комиссии; контракт сотрудника;

штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; Положение об оплате труда; Положение о расстановке кадров.

В подсистеме расстановки кадров формируются следующие документы: плановые модели служебной карьеры; приказы по личному составу; изменения и дополнения к контракту; штатное расписание с изменениями; годовой отчет по движению кадров; проекты научной организации труда.

Наибольшее значение в расстановке кадров имеет планирование служебной карьеры. Источниковедческий анализ научных разработок и исследования служебной карьеры более 1000 руководителей и специалистов организаций и учреждений, проходивших обучение в НИМБ, показали, что все многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания четырех основных моделей, а именно: "трамплин", "лестница", "змея", "перепутье".

Карьера "трамплин" широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом "прыжок с трамплина" ввиду ухода на пенсию. Модель карьеры "трамплин" для линейного руководителя показана на рис. 2.4.4.

Модель карьеры "лестница" предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице (рис. 2.4.5). Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях и руководства большим коллективом.

Модель карьеры "змея" пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности. Модель карьеры "змея" для линейного руководителя применительно к образовательному учреждению показана на рис. 2.4.6.

Модель карьеры "перепутье" предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождением руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных учреждений и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека (рис. 2.4.7).

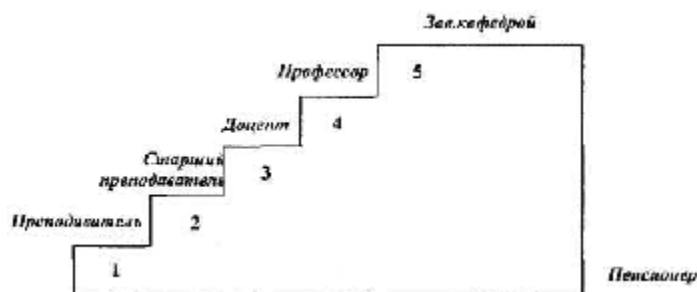


Рис. 2.4.4. Модель служебной карьеры "Трамплин"

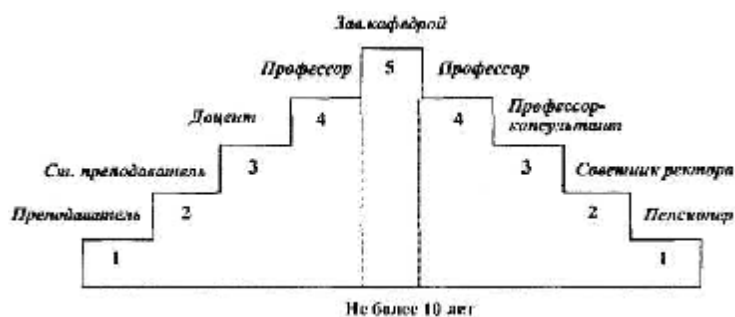


Рис. 2.4.5. Модель служебной карьеры "Лестница"



Рис. 2.4.6. Модель карьеры "Змея"

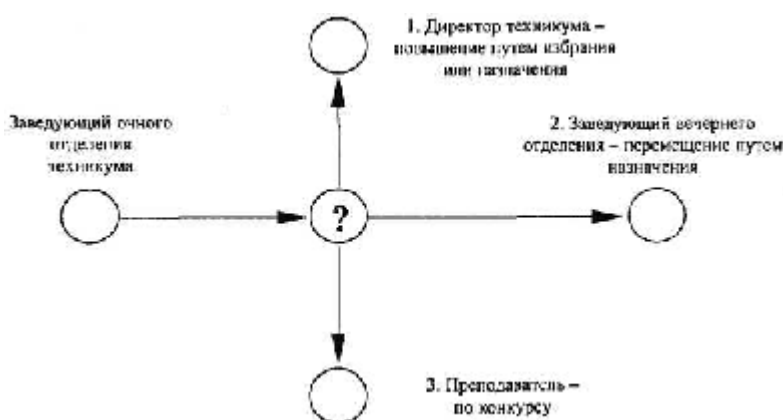


Рис. 2.4.7. Модель карьеры "Перепутье"

Планирование карьеры. Заключается в выборе моделей карьеры для различных этапов жизненного пути и их соединения с повышением личной квалификации и интересами организации. Пример карьеры для линейного руководителя вуза показан в табл. 2.4.4.

Таблица 2.4.4

Рекомендуемая карьера руководителя подразделения вуза

Должность	Возраст	Способ занятия должности	Повышение квалификации
Преподаватель	22-25	Назначение по конкурсу	Обучение в институте повышения квалификации
Старший преподаватель	25-30	Конкурс	Обучение в магистратуре (1-2 года)
Доцент	30-35	Конкурс	Соискательство Защита кандидатской диссертации
Профессор	35-40	Конкурс	Докторантура Защита докторской диссертации
Заведующий кафедрой	40-50	Конкурсное замещение	Повышение квалификации в ИПК (1 раз в 5 лет)
Профессор	50-60	Избрание по конкурсу	Стажировка в Университете
Профессор-консультант	60-65	Назначение	Стажировка в НИИ
Советник ректора	63-65	Назначение	-

Организация движения кадров имеет в расстановке персонала принципиальное значение, т.к. обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников. Движение кадров состоит из таких процедур:

1. Повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд.
2. Перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда.
3. Понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего.
4. Увольнение с учреждения, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствием занимаемой должности.

Движение кадров организуется строго в соответствии с кадровой политикой лично директором на малых учреждениях или его заместителем по персоналу на крупных и средних учреждениях. Проводится в жизнь сотрудниками отдела кадров. Если движение кадров идет спонтанно – по результатам увольнения сотрудников, от случая к случаю, для выполнения желания директора, то эффект планомерной расстановки кадров невелик. Только равномерное и целенаправленное движение кадров дает реальный социальный эффект.

Английские консультанты по управлению М. Вудкок и Д. Фрэнсис в книге "Раскрепощенный менеджер" дают свой оригинальный подход к этапам развития карьеры и движению кадров (рис. 2.4.8).

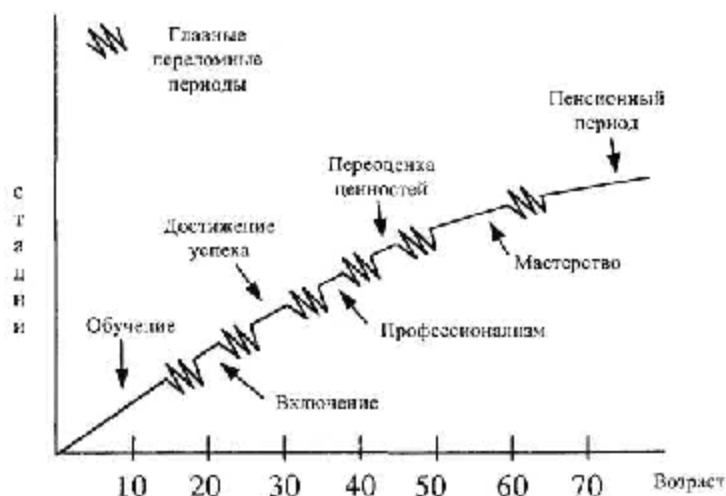


Рис. 2.4.8. Стадии деловой жизни человека

Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. *Адаптация работника* – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.

Различают следующие этапы и формы адаптации персонала: испытательный срок, адаптация молодых специалистов, программа введения в должность руководящего работника, наставничество и консультирование, развитие человеческих ресурсов (человеческого капитала).

Критериями адаптации для управленческого персонала могут быть: выполнение должностной инструкции; качество выполненной работы; количество выполненной работы; соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания); производимое на людей впечатление; способность влиться в коллектив; заинтересованность в работе; интерес к повышению квалификации и служебному росту; соблюдение философии организации; удовлетворительная оценка качества трудовой жизни.

Испытательный срок – это основной период адаптации нового сотрудника организации.

Если в организации установили подходящий испытательный срок (обычно 3 месяца), то по истечении его Вы узнаете, достаточно ли хорошо новый сотрудник выполняет работу. Однако Ваша оценка должна быть максимально объективной и основываться на наблюдениях и анализе в течение испытательного срока, а также на соответствующих критериях оценки. Результаты зависят и от деятельности работодателя.

За период испытательного срока руководитель подразделения обязан удостовериться о соответствии принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места: соответствие его квалификации документу об образовании (диплому, аттестату, свидетельству); реальное наличие профессиональных знаний и умений в данной работе (должности); проявление личностных и деловых качеств в стандартных и конфликтных ситуациях; наличие вредных привычек и негативных качеств, не совместимых с требованиями организации; удовлетворенность работника оплатой труда в соответствии с достигнутой договоренностью; культура поведения и культура производства (чистота на рабочем месте, соблюдение правил общего поведения).

Руководитель также обязан выявить и зафиксировать все случаи нарушения трудовой дисциплины, включая внутрисменные простои и потери рабочего времени; социально-психологический климат в коллективе в связи с появлением "новичка".

Наставничество – это процесс, в котором один человек (наставник) ответствен за должностное продвижение и развитие другого человека ("новичка" или наставляемого) вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного.

За молодыми людьми должен наблюдать более старший по возрасту сотрудник организации, который несет ответственность за то, чтобы их карьера получила хороший старт. В этом случае есть надежда, что молодые люди научатся не бояться поражения, философски оценивать происходящее и чутко относиться к людям и интуитивно понимать их.

Характерные черты *наставника* включают в себя: сильную мотивацию в оказании помощи другим в их развитии; значительный и признанный опыт в навыках; способность определять слабые и сильные стороны наставляемого и формулировать действия по их исправлению или развитию; личные навыки в построении взаимоотношений с наставляемым (и с его менеджером) и проведении тренинга; знание интересов, желаний и способностей своих подчиненных; оказание доверия подчиненным и ожидание того же от них; сосредоточение их интересов в большей степени на личности, чем на работе.

Консультирование. Индивидуальное консультирование означает слушание отдельного работника и предоставление ему возможности найти способы решения проблемы или уменьшить беспокойство в значимых для него областях.

Развитие человеческих ресурсов – это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы.

Для менеджеров ежедневные задачи по работе непосредственно с сотрудниками в качестве оценивающего, консультанта, интервьюирующего, наставника и обучающего объединяются с активным вовлечением в развитие, поддержку и контроль процесса развития человеческих ресурсов.

Приведенная на рис. 2.4.9 схема показывает один из возможных взглядов на развитие человеческих ресурсов. Необязательно описывать или предписывать точные процедуры, которым должны будут следовать какие-либо конкретные организации. Эта схема сводит вместе различные элементы развития человеческих ресурсов, позволяющие менеджерам оценить их взаимосвязь.

В области развития человеческих ресурсов, если нет инициативы и поддержки "сверху донизу" и не все менеджеры осознают и поддерживают целостный подход, организованное обучение не состоится. Вместо этого будет иметь место развитие человеческих ресурсов отдельно в каждом подразделении без учета того, что происходит в других подразделениях, с возможным результатом "достижения эффективности" для группы или "части системы", но с потерями эффективной деятельности организации в достижении ее корпоративных целей и реализации стратегического плана.

По мере того как управленческие роли и функции становятся более рассредоточенными по организациям, для всех менеджеров необходимо вырабатывать персональную ответственность за "непрерывное развитие человеческих ресурсов". Капиталовложения должны быть сделаны на длительный период. Как писал Джон Акерс, бывший президент компании IBM: "Если Вы считаете, что обучение слишком дорого, – попробуйте им пренебречь".



Рис. 2.4.9. Схема развития человеческих ресурсов

Тест "Испытательный срок"

Проверьте, используете ли Вы следующие средства и мероприятия в период испытательного срока и введения кандидатов в должность.

Вопросы	Да	Нет
1. Сообщена ли дата начала работы, время явки на прием к указанному лицу?		
2. Проверка оформления личного дела сотрудника		
3. Разъяснение должностной инструкции		
4. Проведено ли представление коллегам (рабочим бригады)?		
5. Сделано ли представление руководству среднего звена?		
6. Проведено ли ознакомление со зданием: входы и выходы, туалеты, доски объявлений, столовые и буфеты, пункт первой помощи?		
7. Проведен ли инструктаж по технике безопасности?		
8. Рассказана ли история, продукция и имидж организации?		
9. Разъяснение общих требований к работе сотрудника		
10. Условия работы (рабочее место, рабочие часы и перерывы, нерабочие дни)		
11. Документация процедуры отчетности и контроля рабочего времени, разъяснение правил исчисления затрат и премирования		
12. Рассказали ли Вы процедуры рассмотрения нарушений и жалоб?		
13. Роль профсоюзной организации и администрации доведена до нового сотрудника?		
14. Вмешиваетесь ли Вы лично в конфликтные ситуации с "новичком"?		
15. Назначается ли наставник или консультант "новичка"?		
16. Проверяли ли Вы соответствие документу об образовании?		
17. Соответствуют ли знания и умения "новичка" данной работе?		

18. Удовлетворяют ли Вас вредные привычки и проявившиеся негативные качества сотрудника?		
19. Доволен ли работник существующей оплатой труда?		
20. Знаете ли Вы социально-психологический климат в коллективе в связи с появлением "новичка"?		
<i>Итого ответов:</i>		

Ключ теста: подсчитайте количество ответов "Да" и "Нет" и выпишите в графу "Итого ответов". При наличии определенного количества ответов "Да" можно сделать следующие выводы об эффективности испытательного срока:

- 16 и более – отлично. Возможно, у Вас завышена самооценка;
- от 12 до 15 – хорошо;
- от 8 до 11 – удовлетворительно;
- до 7 – неудовлетворительно. Не слишком ли Вы самокритичны?

2.4.4. Лидерство и формирование коллектива

Основы лидерства

Основой лидерства является специфический тип управления, возникший в древности на основе отношений "хозяин – раб" и "лидер – последователь". При этом лидер занимает в группе центральную позицию и концентрирует авторитарную власть, которая доминирует над последователями. Сплочение последователей вокруг лидера позволяет в короткие сроки и в неблагоприятных условиях решать трудные задачи. В истории известно много примеров таких отношений. Это восстание рабов под руководством Спартака, великие завоевания Александра Македонского, морские открытия Христофора Колумба, крестьянская война под предводительством Емельяна Пугачева, счастливые спасения людей после кораблекрушений и др.

Право на власть приобретает лидером в ходе формирования группы последователей и заключается в принятии решений и распоряжении ресурсами группы для достижения поставленных целей. Реально этим правом лидер пользуется только до того момента, пока это признается его последователями в неформальной организации.

Пример поведения лидера – главное для его признания в группе и во многих случаях служит причиной последующего обожания последователями (харизма). Для этого лидеру нужно найти своих последователей и постоянно демонстрировать личностные качества и образцы поведения (ум, силу, мужество, быстрое принятие решений, находчивость, юмор и др.).

Для понимания лидерства рассмотрим наиболее яркие типы отношений управления (рис. 2.4.10).

1. *Неэффективное лидерство* построено на отношениях типа "хозяин – раб", когда власть лидера практически абсолютна и может распространяться на решение вопросов о жизни и смерти членов его группы.

2. *Авторитарное управление* построено на традиционных отношениях "начальник – подчиненный", когда власть лидера поддерживается всеми нормативными документами административной системы (устав, правила, положения, структура, инструкции, приказы и др.).

3. *Эффективное лидерство* построено на новом типе отношений "лидер – последователь", когда лидер получает власть от последователей, признающих его ценность и важность для их совместной работы в группе.

4. *Демократическое управление* построено на типе отношений "выборный руководитель – подчиненный", когда в коллективе высокий уровень самоуправления и группа сама избирает лидера.



Рис. 2.4.10. Типы отношений управления

Чем отличаются лидерство и управление, лидер и менеджер?

Лидерство – это способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей. *Управление* – это процесс воздействия на коллективы людей с целью эффективной координации их действий в производстве. Таким образом, управление носит всеобщий характер, оно существует всегда и везде, а лидерство – это вершина управления, когда необходимо обеспечить наиболее эффективное достижение целей.

Лидерство не заменяет управление и не существует вне его, а дополняет управление в тех случаях, когда традиционные методы управления не дают высоких результатов и не позволяют эффективно достигать поставленной цели.

Менеджер – это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит на фактической информации, нормативных документах, традициях организации и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего, помогая им адаптироваться к новому и пройти этап изменений.

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Отличие менеджера от лидера показано в табл. 2.4.5.

Таблица 2.4.5.

Отличия менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Новатор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальное!
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Теория лидерских качеств отражает наиболее ранний подход к изучению и объяснению лидерства. Первые исследования пытались выявить качества, отличающие великих людей в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор устойчивых и не меняющихся во

времени качеств. Исходя из этого, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

Последующее изучение привело к выделению следующих четырех групп лидерских качеств: физиологических, психологических, интеллектуальных и личностных (табл. 2.4.6).

Таблица 2.4.6

Качества, наиболее часто встречающиеся у лидеров

Группа качеств	Характеристики качеств
Физиологические качества	Приятные внешность (лицо, рост, фигура, вес), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность, представительность
Психологические качества	<i>Тип личности:</i> экстраверт, интроверт. <i>Темперамент:</i> флегматик, сангвиник, холерик. Властность, амбициозность, агрессивность, превосходство, уравновешенность, независимость, смелость, творчество, созидательность, самоутверждение, упорство, мужество
Интеллектуальные качества	<i>Высокий уровень интеллекта:</i> ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические познания, широта кругозора, проницательность, оригинальность, быстрота мышления, образованность, рассудительность, концептуальность, чувство юмора
Личностные качества	<i>Деловые качества:</i> организованность, дисциплинированность, надежность, дипломатичность, хозяйственность, гибкость, обязательность, инициативность, самостоятельность, ответственность, рискованность. <i>Личностные качества:</i> доброжелательность, тактичность, участливость, честность, порядочность, бдительность, убежденность, внимательность, коммуникабельность, адаптивность

Концепция лидерского поведения. Активная разработка концепции лидерского поведения началась накануне второй мировой войны и продолжается до настоящего времени. Общим с концепцией лидерских качеств было то, что опять начался поиск единственно верного пути лидерского поведения. Важным отличием от концепции лидерских качеств было то, что концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам поведения.

Преобладающий стиль руководства лидера основан на сравнении эффективности достижения результатов группой при использовании различных стилей руководства лидером. Выявлено, что авторитарный стиль более эффективен для групп рабочих, полицейских, пожарных, демократический стиль – для творческих работников НИИ, вузов, а либеральный – для групп с высокой потребностью участия в принятии решений (ученые, актеры, депутаты). Преобладающий стиль руководства разработан американским психологом немецкого происхождения К. Левиным.

Сосредоточенность лидера на работе или человеке исходит из ориентации руководителя на работу (достижение конечного результата, рост производительности труда, четкое выполнение заданий, система вознаграждения за труд) или на человека (создание человеческих отношений, упор на взаимопомощь, участие работников в принятии решений, помощь в профессиональном росте). Автором подхода считается Д. Мак Грегор с его знаменитой теорией "X" и "Y".

Согласно теории "X", идеальным руководителем является автократ, сосредоточенный на работе, выдающий четкие задания группе, осуществляющий строгий контроль за действиями подчиненных, могущий оказать психологическое давление на членов группы.

В соответствии с теорией "Y" идеальным является демократичный руководитель, хорошо применяющий теорию человеческих отношений, главное внимание которого сосредоточено на человеке.

Стили лидерства ("системы Ликерта"). Подход основан на классификации стилей лидерства в зависимости от доверия лидера к своим подчиненным и его уверенности в них, характера используемой мотивации людей (авторитарный), степени влияния лидера на подчиненных и характера взаимодействия с ними (консультационный или демократический).

Лидерское поведение на основе вознаграждения и наказания. Выделяют четыре типа поведения лидера в зависимости от применения мер вознаграждения и наказания. Первые два типа используют

преимущественно методы морального и материального наказания за несвоевременное выполнение заданий и их низкое качество. Третий и четвертый типы ориентированы в основном на вознаграждение подчиненных за результаты и качество труда. Выбор того или иного типа зависит от стиля руководства лидера и состава группы подчиненных.

Концепция лидерского поведения привлекает внимание руководителей своей простотой, поскольку имеется прямая связь стиля руководства или целевой ориентации лидера (работа или человек) на социальную группу последователей. В однородной по составу группе, при стабильной внешней среде и определенных мотивах к труду, лидер может достаточно долго сохранять вполне определенное влияние на группу и, следовательно, лидерское поведение. Однако концепция лидерского поведения не дает гибких решений в случае резкого изменения ситуации в группе и не дает ответа на вопрос о связи лидерства с производительностью коллективного труда социальной группы. Это послужило основой разработки концепции ситуационного лидерства.

Ситуационное лидерство. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Наибольшую известность получили следующие концепции ситуационного лидерства:

- ◆ модель ситуационного лидерства Фидлера;
- ◆ модель лидерского поведения Танненбаума-Шмидта;
- ◆ модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшара;
- ◆ модель "путь-цель" Хауза и Митчелла;
- ◆ ситуационная модель принятия решения Врума-Йеттона-Яго.

Работа с "трудным" руководителем. Знание разных типов "трудных" руководителей, умение определить их и обращаться с ними может помочь менеджерам и другим специалистам построить более здоровые и продуктивные отношения с непосредственными руководителями. Ниже описываются различные типы "трудных боссов", а также рекомендации по правильному построению стратегии поведения их подчиненных.

1. *"Новый русский"* – чаще всего молодой, до 30 лет, очень богатый, происхождение состояния находится в тайне, чаще всего финансовые махинации с банком или использование бюджетных средств.

2. *"Мафиози" ("бык")* – на вид похож на боксера, борца или уголовника. Бритая голова или короткая стрижка, золотая цепь, "бычья шея". Профессиональное образование – ПТУ или техникум. Любит простые виды бизнеса (автозаправка, автосервис, автостоянка, рынок, магазины).

3. *"Наполеон"* – мужчина маленького роста до 160 см, невзрачная внешность, очень тщеславный, с трудом пробился в начальники, т.к. девушки в молодости не обращали внимания, ребята "колотили", начальники унижали, приходилось постоянно догонять "счастливчиков". Брал усердием, старанием и трудолюбием.

4. *"Важная птица"* – руководитель, обладающий комплексом психологических качеств "птицы высокого полета", напускает на себя загадочный вид, давая понять окружающим и подчиненным, что он многое знает и у него есть "рука везде" (губернатор, мэр, глава района).

5. *"Организатор"* – руководитель моторного типа ("локомотив"), постоянно в движении, яркий холерик с инженерным типом личности, предпочитает быстро решать оперативные задачи в ущерб стратегическим, его отличает высокий уровень интеллекта.

6. *"Авторитет"* – властный, сильный руководитель авторитарного стиля, не терпит возражений. Живет по пословице "директор всегда прав". Быстро принимает решения, не всегда обоснованные и справедливые, "рубит с плеча" и может быстро уволить непокорного.

7. *"Хитрый лис"* – внешне всегда улыбающийся, приятный человек. Получил хорошее образование, всесторонне развитая личность, обязательно имеет хобби (рисует, сочиняет стихи, нумизмат, музицирует), творческий тип личности, холерик или флегматик, ориентирован на окружающую действительность, быстро реагирует на изменение среды, обычно не имеет проблем с моралью, уходит от конфликтов.

8. *"Серый кардинал"* – очень сильная личность в коллективе, предпочитает находиться "в тени" и на вторых ролях при молодом или старом руководителе, обычно в возрасте за 50 лет и старше, перенес тяжелую болезнь, которая всегда в нем. Имеет блестящее образование, очень высокий интеллект, обладает отличной памятью и огромным производственным или кадровым опытом.

9. *"Задира"* громогласен, стоек, тверд, грозен, агрессивен, и о нем поговаривают, что он имеет влиятельных друзей в высоких инстанциях (часто "задира" делает это сам). "Задиры" имеют сильное желание контролировать других; для них жизнь – это непрекращающаяся борьба за власть.

10. *"Медведь"* (медлительный руководитель) обычно дружелюбен, мил и доброжелателен. Однако такие руководители имеют два главных недостатка: любой ценой откладывают решения и обходятся утверждениями общего характера, избегая быть конкретными.

11. *"Боец"* (для женщин *"амазонка"* или *"Жанна Д'Арк"*). "Горя бездымно" сдерживаемой яростью, "боец" – это "ходячая бомба" с часовым механизмом. Его (или ее) гнев лежит не на поверхности. "Боец" взрывается неожиданно: много кричит, атакует и выплескивает свой сарказм.

12. *"Льстец"* постоянно улыбается, дружелюбен, угодлив, с чувством юмора. "Льстецы" говорят людям то, что те хотят слышать; попытка "припереть их к стенке" столь же безрезультатна, как и попытка собрать ртуть вилкой.

13. *"Всезнайка"* знает много, но его проблема в том, что он действует так, как будто знает все. Он (или она) очень нетерпелив, что проявляется в неспособности слушать. Если "всезнайка" сталкивается с отрицательными явлениями, он критикует то, чего сам не знает, обвиняет других.

14. *"Лентяй"* (разгильдяй). Личные привычки (склонности) "лентяя" могут раздражать и даже вызывать отвращение; беспорядок и хаос проявляются как в его (или ее) работе, так и в личной жизни. "Лентяи" не могут ориентироваться в порядке вещей и определять приоритеты задач; их одежда постоянно смята, испачкана или порвана. Они могут слишком много есть, курить, распространять запах алкоголя или оставлять половину обеда на собственных усах.

15. *"Ненормальный"* ("отклоняющийся") руководитель проявляет аномальное (отклоняющееся от нормы) поведение. Ненормальность сказывается или в сексуальных заигрываниях, или в частых прогулах, или в постоянной лжи. "Ненормальные" руководители пытаются отделаться от ответственности и надеяться, что люди будут "покрывать" их.

Имея дело с "трудным руководителем", Вы можете выбрать несколько приемлемых вариантов. Наиболее эффективная стратегия определяется в зависимости от типа "трудного" руководителя, которого Вы имеете, и Ваших собственных специфических особенностей личности и искусства управления. Ниже приведены варианты поведения, из которых Вы можете выбирать.

Ничего не делайте. Терпите...

Переоцените своего руководителя.

Усовершенствуйте свой стиль.

Поговорите с Вашим руководителем.

"Поговорите анонимно".

Попросите перевод в другое подразделение.

Подойдите к вышестоящему руководителю.

Сумейте совладать с "трудным" руководителем.

Смените организацию, когда все средства исчерпаны.

Формирование коллектива

Социальная группа – относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества. Различают большие, средние и малые социальные группы.

Большие группы включают: общественные классы (рабочие, крестьяне, буржуазия, помещики, интеллигенция); социальные слои (предприниматели, фермеры, священнослужители, служащие); профессиональные группы (машиностроители, педагоги, строители, шахтеры и т. д.); этнические общности (нация, народность, племя); возрастные группы (молодежь, средний возраст, пенсионеры).

Средние социальные группы включают в себя трудовые коллективы учреждений, организаций и учреждений (юридических лиц), а также граждан, характеризующихся территориальной общностью проживания (город, район, поселок).

Малая социальная группа характеризуется дополнительной специфической особенностью – непосредственным контактом ее членов и совместным обменом информацией. К малым группам относятся семья, школьный класс, производственная бригада, отдел и служба учреждения, дружеская компания и пр.

В сфере образования мы имеем место со средними и малыми социальными группами. Для их

идентификации дадим определения.

Коллектив – средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающая в одном учреждении.

Группа – малая социальная группа, объединяющая людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов. В последующем изложении будем считать, что группа является частью коллектива (факультет, отдел, кафедра).

Формальные группы. В теории управления принято делить группы на формальные и неформальные. Существенное отличие формальной группы заключается в том, что она всегда создается по инициативе администрации и входит подразделением в организационную структуру и штатное расписание учреждения. Существуют различные типы формальных групп.

1. Группа руководителя (команда), состоящая из руководителя организации (его подразделения) и непосредственных заместителей.

2. Функциональное подразделение, объединяющее руководителя и специалистов функционального подразделения (службы, отдела, бюро, группы).

3. Учебное подразделение, включающее в себя руководителя и преподавателей, занятых выполнением учебно-методической работы на нижнем уровне управления (кафедра, методическое объединение).

4. Ученый (педагогический) совет – это группа внутри учреждения, которая является важнейшим совещательным органом при руководстве образовательного учреждения.

В управлении коллективом очень важно правильно сформировать рабочие группы и в зависимости от ситуации и решаемых задач применять эффективные способы воздействия на группы. Рассмотрим основные виды групп в зависимости от уровня их работоспособности и достижения конечных результатов.

1. Группа "X" – не способная и не желающая работать. Состав группы обычно различен по возрасту, полу и национальности, состоит из малоквалифицированных работников со старой социологической психологией и четко выраженной установкой на бездеятельность и минимальную отдачу. Иногда это может быть интеллектуальная группа, рассматривающая работу как клуб, где можно проводить время в приятном обществе и заниматься компьютерными играми, беседами, чтением литературы и т.п. Эффективность и результативность группы весьма низкие.

2. Группа "У" – частично способная и частично желающая работать. Как правило, это группы, созданные без учета половозрастной и профессиональной структуры, с разделением формальных и неформальных лидеров в микрогруппах, с большим удельным весом людей, не имеющих достаточного уровня знаний и умений для выполнения поставленных задач. В них уже имеется достаточное число трудолюбивых и исполнительных работников, но отсутствуют четко поставленные задачи и ресурсное обеспечение, доминирует уравниловка в оплате труда передовых и отсталых работников. В коллективе могут часто возникать конфликты, интриги и противоречия между отдельными микрогруппами и личностями.

3. Группа "Z" – полностью способная и желающая работать. Имеет высокий уровень квалификации и относительно однородный состав по возрасту, образованию, интересам и мотивации. Таким образом, внутренние противоречия легко преодолеваются и психологический климат в коллективе очень хороший. Как правило, группа "Z" состоит из передовых работников, мотивированных самоутверждением и высоким уровнем морального поощрения.

Взаимосвязь способов воздействия и эффективности работы различных групп показана на рис. 2.4.11.

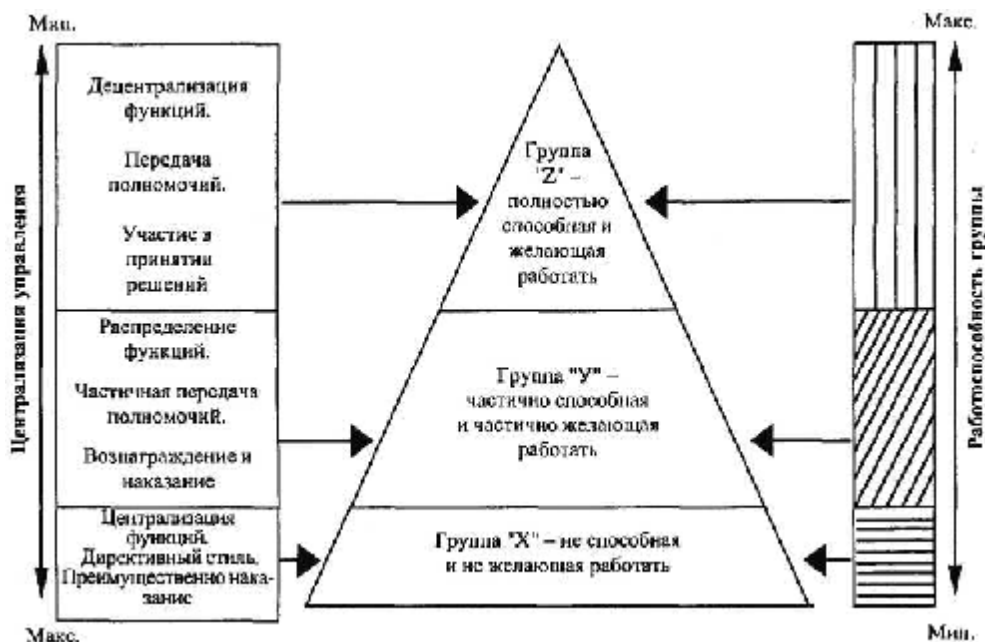


Рис. 2.4.11. Взаимосвязь способов воздействия и эффективности работы разных групп

Неформальные группы – это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей. Французский писатель А. Сент-Экзюпери сказал: "Единственная настоящая роскошь – это роскошь человеческого общения".

Многочисленные социологические и психологические исследования позволили выделить важнейшие признаки вступления людей в неформальные группы.

1. *Принадлежность.* Отражает насущную потребность любого мотивированного человека в удовлетворении потребности в определенной социальной группе, чтобы люди могли поддерживать социальные контакты в общении, беседе, симпатиях и др.
2. *Помощь.* Формальная структура ограничивает возможности сотрудника в получении помощи ввиду занятости руководителя, боязни сотрудника оказаться несостоятельным, возможной критики со стороны старших. Поэтому люди предпочитают обращаться к помощи своих коллег по профессии, к опытным сотрудникам. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж, а получающий – конкретную инструкцию к действию, или совет по норме поведения, рекомендуемой одежде и т.п.
3. *Защита.* Это одна из древнейших потребностей человека, побуждавшая людей объединяться в группы. В настоящее время потребность в защите от физической опасности снижается, но увеличивается необходимость социальной защиты в связи с развитием жесткой рыночной экономики, конкуренции и ростом безработицы.
4. *Общение.* С одной стороны, в формальной структуре подчиненный не владеет всей необходимой информацией, т.к. руководство часто намеренно скрывает ее. Это вынуждает его обращаться к неформальным источникам информации (слухам, сплетням). С другой стороны, существует естественная потребность в доброжелательном человеческом общении с коллегами, обмене информацией, консультациях и советах, что способствует активному вступлению членов разных формальных групп в неформальные коммуникации.
5. *Симпатия.* Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. На установление дружеских отношений между людьми оказывает значительное влияние несколько моментов. Прежде всего, личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нравятся им; тех, кто имеет одинаковую расу, национальность, образование, систему взглядов на жизнь и т.п.

Стадии функционирования коллектива

1. *"Притирка".* На первый взгляд новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди смотрят друг на друга и пытаются определить, насколько глубоко им хочется во все вникнуть. Подлинного обсуждения целей и методов работы почти нет. Люди часто не интересуются

своими коллегами, почти не слушают друг друга, а творческая коллективная работа фактически отсутствует.

2. *"Дворцовый" переворот.* Многие коллективы проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются кланы, группировки, разногласия выражаются более открыто. Иногда происходит силовая борьба за лидерство, в результате которой может произойти как смена лидера, так и расформирование коллектива (банкротство фирмы, дележка вкладов).

3. *Результативность.* Потенциал коллектива возрастает, и перед ним встает вопрос, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Часто этот коллектив работает рывками, однако есть энергия, интерес и желание понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, и принимаются меры по повышению производительности. Чаще всего быстро достигаются высокие результаты.

4. *Эффективность.* Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильное использование времени и на уточнение задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к "команде-победительнице".

5. *Мастерство.* В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по достоинству, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер, но приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются.

6. *Старение.* Внешние условия изменились, а коллектив продолжает работать над ранее поставленными целями, уже не отвечающими задачам нового времени. Коллективу еще удается за счет опыта и былого мастерства "держаться на плаву", но по результативности он уже проигрывает более активным группам. В коллективе накопилась усталость, чаще всего доминируют формальные взаимоотношения и оглядка на лидера.

7. *Смерть.* Происходит крупная реорганизация учреждения (организации) или его полная ликвидация, коллектив формально прекращает свое существование, и люди трудоустраиваются в другие места. Иногда смерть коллектива происходит по причине ухода или смерти лидера, когда группа не приемлет руководителя с абсолютно другим стилем и типом взаимоотношений и самораспускается.

Построение эффективной команды. Создание эффективной команды (коллектива подразделения) оптимальным составом неизбежно сопряжено с необходимостью определять соотношения между элементами однородности и разнообразия в команде. При этом нужно суметь совместить заведомо несовместимые вещи.

Ученые в области психологии управления считают, что самый быстрый и надежный способ изменить положение – это сменить руководителя. Лидерство или руководство командой также важны для эффективности ее работы. Успех руководства командой зависит от ряда факторов: личности лидера и предпочитаемого им стиля лидерства (руководства), зрелости членов команды и их осведомленности о предстоящем проекте, а также важности и срочности задачи управления.

Приведем перечень рекомендаций по созданию эффективного коллектива (табл. 2.4.7).

Таблица 2.4.7

Как создать эффективный коллектив?

Советы	Пояснения
Установите ясные цели	Цель должна быть вызовом, а критерии ее достижения вполне понятными. Умные коллективы часто сами находят путь, если знают, к чему надо прийти
Начинайте с малого	"Большой дуб вырастает из маленького желудя". Успех укрепляет доверие и создает основу для нового успеха. Люди предпочитают идеи, в которых они могут разобраться
Прежде чем действовать, добейтесь согласия	Без согласия почти ничего нельзя изменить. Причастность вырастает на основе подлинного понимания. Достижение согласия требует немалого времени
Составьте реальный график преобразований	"Москва не сразу строилась". Иногда научиться означает от чего-то отучиться. Культурный уровень меняется очень медленно
Советуйте часто и искренне	Люди могут сказать много ценного. Когда Вы советуетесь, то тем самым укрепляете согласие. Манипулирование подрывает возможность создать коллектив

Свяжите создание коллектива с организационной работой	Разработайте новую структуру, положения и инструкции. Люди с большей готовностью пойдут на эксперимент, если это не требует большого объема дополнительной работы. Для создания коллектива используйте регулярные заседания и обычные задания
Смело встречайте сложные проблемы	Не кладите сложные вопросы под сукно, старайтесь решить их в первую очередь. Будьте реалистом в своих планах. Если Вы будете играть в дипломатию, то дискредитируете свои усилия
Поощряйте открытость и искренность	С предрассудками и ошибочными взглядами легче справиться, если обсуждать их открыто. Не подавляйте дискуссии и оппонентов
Не вызывайте ложных надежд	Обещать легче всего, сложно выполнять. Невыполненные обещания дискредитируют Вас
Если нужно, перестройте свою работу	Создание коллектива может увеличить объем Вашей работы, методы принятия решений и стиль руководства
Никогда не пасуйте перед трудностями	Помните, что неизвестное пугает больше, чем известное. Если проблему изложить вслух, она уже не кажется страшной. Возраст, способности и взгляды создают ограничения
Лучше быть дипломатом, чем автократом	Людей нельзя заставить изменить отношение. Людей можно заставить притворяться, будто они меняются. "Вы можете загнать лошадь в воду, но не можете заставить пить"
Подумайте о карьере своих сотрудников	Люди любят сами быть участниками процесса принятия решений. Руководитель может почувствовать опасность быстрого продвижения молодого подчиненного. Отдельные сотрудники могут перерасти свои нынешние функции, и надо их вовремя продвинуть. Возможно индивидуальное развитие
Поощряйте творческую инициативу	Новые идеи порождают дальнейшее творчество. Существующие системы и методы могут оказаться под вопросом
Делегируйте полномочия	У людей разные сильные стороны и опыт. Делегирование полномочий обычно означает развитие
Принимайте помощь извне, если это необходимо	Тщательно выбирайте, к кому обратиться. Принимайте на себя ответственность за свои действия. У каждого человека со стороны свой взгляд на проблему и свой опыт. Люди со стороны не хотят участвовать в организационной работе. Человек извне скорее окажется беспристрастным
Учитесь на ошибках	"Опыт – это сумма накопленных ошибок". Признавайте свою неправоту. Регулярно анализируйте ход дела. Поощряйте обратную связь – это самое ценное, что Вам могут дать коллеги. Дела говорят сами за себя

Тест "Авторитет ли Вы?"

1. Могу сказать о себе, что выполняю обязанности настолько хорошо, насколько это возможно.
 А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.
2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моего учреждения явления и события.
 А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.
3. Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или глупость части моих сотрудников.
 А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.
4. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения.
 А – согласен полностью; Б – согласен частично; В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.
5. Многим сотрудникам безразличны мои неудачи.
 А – совершенно верно; Б – частично верно; В – скорее не верно; Г – совершенно не верно.
6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала научиться.
 А – согласен полностью; Б – согласен частично; В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.
7. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя.
 А – согласен полностью; Б – согласен частично; В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.
8. Я трезво и объективно оцениваю себя самого.
 А – всегда; Б – в общем; В – иногда; Г – почти никогда.
9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежения.
 А – всегда; Б – в общем; В – иногда; Г – почти никогда.
10. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне.
 А – всегда; Б – в общем; В – иногда; Г – почти никогда.
11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя.
 А – согласен полностью; Б – согласен частично; В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.
12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения.
 А – всегда; Б – в общем; В – иногда; Г – почти никогда.
13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение.
 А – всегда; Б – в общем; В – иногда; Г – почти никогда.
14. Меня раздражает нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений.
 А – всегда; Б – в общем; В – иногда; Г – почти никогда.
15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий.
 А – согласен полностью; Б – согласен частично; В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.

Ключ теста: Подсчитайте количество ответов: А = ...; Б = ...; В = ...; Г =

Определите число преобладающих ответов (пять и более):

- Если у Вас явно преобладают ответы "А", будьте осторожны – "комплекс угрожаемого авторитета" может стать Вашей "болезнью".
- Если у Вас явно преобладают ответы "Б", то можно признать, что Вы очень осторожны, но нельзя исключить у Вас предрасположенности к данной "болезни".
- Если у Вас явно преобладают ответы "В", то Вы занимаете относительно подчиненных слишком оборонительную позицию.
- Если у Вас явно преобладают ответы "Г", то, скорее всего, Вы не подходите для роли "авторитета".

2.4.5. Мотивация и потребности персонала

Мотивация персонала

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Почему некоторые люди в одних и тех же условиях работают с интересом и удовольствием, а другие ворчат и недовольны? Почему для получения высокого результата одного человека нужно похвалить, а другому больше заплатить? Что движет человеком, что побуждает его к активной деятельности?

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может

меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.



Рис. 2.4.12. Взаимосвязь понятий мотивации

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил.

Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. В зависимости от объекта различают материальные и духовные потребности

Материальные (биологические) потребности – это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище, одежде, транспорте и др., необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии.

Духовные (социальные) потребности – это потребности в образовании, здравоохранении, принадлежности к национальности и социальной группе, самовыражении и планировании карьеры и пр. Потребности находятся в динамическом развитии и имеют тенденцию к росту как для отдельного человека, так и для общества в целом.

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Широко бытует мнение, что стимул – это вознаграждение. Это не совсем правильно, так как слово происходит от латинского *stimulus* – буквально: остроконечная палка, которой кололи зверей и гладиаторов на арене, заставляя их сражаться, – и имеет как раз обратное значение – принуждение. Поэтому более правильно говорить, что стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека. Различают четыре основные формы стимулов: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение.

Теория мотивации стала активно разрабатываться в XX в., хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. В настоящее время существует несколько различных теорий мотивации, которые условно можно разбить на три группы: первоначальные; содержательные; процессуальные.

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Наиболее известной и до сих пор широко применяемой является политика "кнута и пряника".

Содержательные теории мотивации. Рассмотрим основные позиции этой теории на примере теории Абрахама Маслоу одного из крупных ученых в области мотивации и психологии. Его теория психологии управления включает в себя следующие основные идеи и предпосылки:

- ◆ люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- ◆ люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- ◆ группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- ◆ потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- ◆ если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая;
- ◆ обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- ◆ потребности, находящиеся ближе к основанию "пирамиды", требуют первостепенного удовлетворения;
- ◆ потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- ◆ потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели

потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей (рис. 2.4.13), которые представлены в виде пирамиды.



Рис. 2.4.13. Пирамида потребностей Маслоу

Теория потребностей Маслоу – одна из наиболее известных теорий мотивации. Она показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности. Однако в концепции есть ряд уязвимых моментов:

- потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.);
- далеко не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в пирамиде Маслоу;
- удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Потребности признания и самовыражения могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения и гасить физиологические потребности.

Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Основоположником процессуальной теории мотивации является теория ожиданий В. Врума.

Теория Виктора Врума базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Модель мотивации по Вруму приведена на рис. 2.4.14.

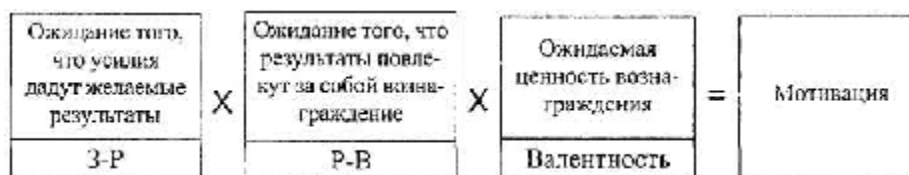


Рис. 2.4.14. Модель мотивации по Вруму

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание института позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвигаться по службе. При анализе мотивации

к труду теория ожидания подчеркивает важность следующих факторов: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Ожидания в отношении результатов-вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, – это валентность, или ценность вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие.

Социальная типология личностей

С точки зрения эффективного управления персоналом наибольшее значение приобретает социальная типология личностей человека, которая базируется на трех слагаемых: хочу, знаю, умею.

Хочу отражает материальные и моральные потребности личности, внутреннюю мотивацию человека и является движущей силой всех сфер человеческой деятельности.

Знаю характеризует умственный потенциал человека в виде накопленных гипотез, моделей, схем, теорий, методов, ощущений, представлений.

Умею отражает рациональный опыт человека в виде совокупности приемов, навыков, методик, способов, технологий осуществления конкретной человеческой деятельности.

Сочетание слагаемых *хочу, знаю, умею* свидетельствует о различной мотивации и квалификации человека и предполагает различные производительность и качество труда и применение разных стимулов к труду (табл. 2.4.8).

Таблица 2.4.8

Социальная типология личностей

Социальная типология	Потребности и стимулы к труду	Результаты труда	Обучение и воспитание
1. Хочу, знаю, умею	Высокий уровень потребностей. Самовыражение и моральное поощрение	Высокие производительность и качество труда	Высокое самообразование. Помощь со стороны учреждения
2. Хочу, знаю, не умею	Высокий уровень потребностей. Моральное поощрение и самовыражение	Средние производительность и качество труда	Необходимость профессионального обучения
3. Хочу, не знаю, умею	Средний или высокий уровень потребностей. Моральное и материальное поощрения	Средние производительность и качество труда	Обучение по специальности, Получение хорошего образования (вуз, техникум)
4. Хочу, не знаю, не умею	Средний уровень потребностей. Материальное и моральное поощрение, принуждение	Низкие производительность и качество труда (брак)	Воспитание и профессиональное обучение. Повышение культуры
5. Не хочу, знаю, умею	Средний или низкий уровень потребностей. Материальное или моральное поощрения	Высокие производительность и качество труда	Повышение уровня культуры и человеческих ценностей
6. Не хочу, знаю, не умею	Средний или низкий уровень потребностей. Принуждение или вознаграждение	Низкая производительность и среднее качество труда	Воспитание и профессиональное обучение
7. Не хочу, не знаю, умею	Низкий или средний уровень потребностей. Принуждение и материальное поощрение	Средняя производительность и низкое качество труда	Воспитание и обучение по специальности. Повышение уровня культуры

8. Не хочу, не знаю, не умею	Низкий уровень потребностей. Принуждение и жесткий контроль	Низкие производительность и качество труда (брак), хищения	Практически бесполезны. Полная неготовность к труду
------------------------------	--	--	--

Из табл. 2.4.8 следует, что идеальным вариантом личности человека является социальный тип "хочу, знаю, умею", который предполагает наличие высоких духовных и материальных потребностей, самомотивации и самовыражения человека и обеспечивает высокие производительность и качество труда. Этот социальный тип нуждается в поддержке руководства и обеспечении хороших условий труда на производстве. По данным наших исследований, удельный вес людей данного типа не превышает 20% от общей численности трудового коллектива.

Его полным антиподом является социальный тип "не хочу, не знаю, не умею" - своеобразный люмпен, который имеет низкий уровень духовных и материальных потребностей и может работать только под жестким контролем "надсмотрщика" и при условии административного, а чаще всего физического принуждения к труду.

Качество трудовой жизни. В настоящее время высокое качество трудовой жизни человека рассматривается в развитом обществе как один из главных стимулов производительного труда. Концепция качества трудовой жизни (quality of work life) разрабатывается в трудах ученых сравнительно недавно. Сущность концепции заключается в определении совокупности показателей, характеризующих хорошие организационные, социальные и психологические условия труда, и оценке их влияния на конечные результаты производства.

Анализ литературных источников и практического опыта крупных зарубежных и отечественных учреждений позволил нам предложить оригинальную структуру показателей качества трудовой жизни (рис. 2.4.15).

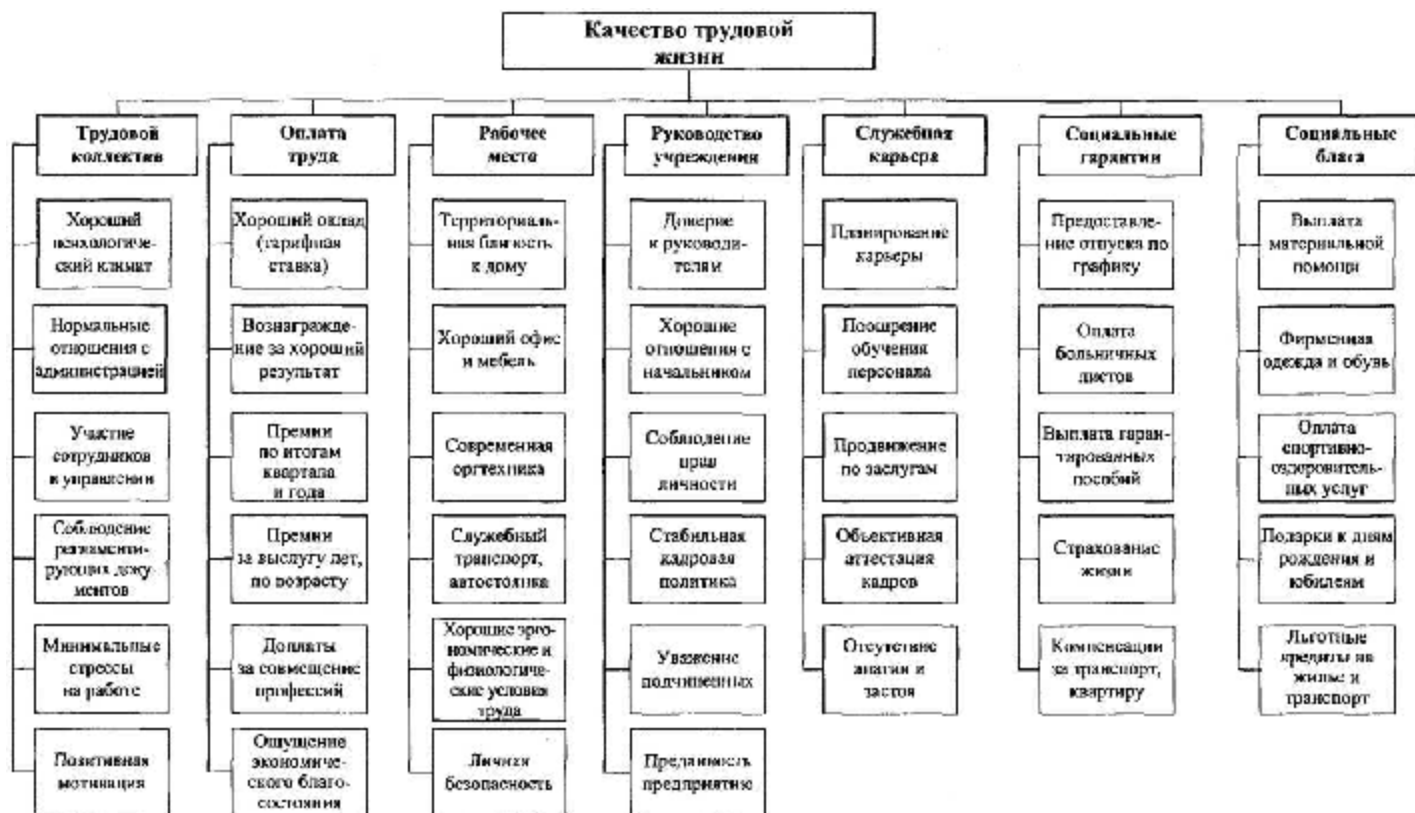


Рис. 2.4.15. Показатели качества трудовой жизни

Нами разработана методика оценки качества трудовой жизни работников учреждений и организаций. Качество трудовой жизни является на современном этапе важнейшим стимулом роста производительности труда на передовых учреждениях. Оно определяется состоянием трудового коллектива, хорошей системой оплаты труда, эффективным рабочим местом, отношением руководства учреждения к сотрудникам, возможностью служебной карьеры и объективной аттестацией кадров,

обеспечением социальных гарантий и дополнительных благ сотрудникам.

Анализ конкретной ситуации "Конфликт"

После объединения двух НИИ нефтехимической промышленности появилось вакантное место заместителя директора по науке. Старый директор одного НИИ предпочел уйти на пенсию, чем пойти в замы к более молодому директору Ершову. Объявили конкурс на должность заместителя директора, на который подали 4 заявления, в том числе Сидоров – подполковник Российской армии, канд. хим. наук, 40 лет, энергичный, работал зав. кафедрой в одном из военных училищ города. Его дисциплина, подтянутость, практический опыт руководства, а также заверение директору, что он "будет в его команде", стали решающими. Вскоре после увольнения из армии он приступил к работе в должности заместителя директора. Первый год дела шли просто блестяще. Был хороший государственный заказ. Наведен порядок в лабораториях, закуплено новое оборудование, запущены в экспериментальное производство новые образцы продукции, улучшилась дисциплина в отделах. Сидоров работал с энтузиазмом и пришелся "ко двору" в новом НИИ.

Он вскоре сошелся с замом по хозяйственной работе Яблоковым, который также долго служил в армии. Оба имели по две дочери, ранее были членами КПСС и ратовали за социальную справедливость.

По контракту гарантированная зарплата Сидорова составляла 3 000 руб. плюс военная пенсия 2500 руб., так что в год перехода в НИИ он увеличил свои доходы вдвое.

По итогам выполнения госзаказа директор Ершов сказал своим заместителям: "Я готов удвоить всем руководителям зарплату со следующего года, если дела пойдут так же хорошо и дальше. Большого госзаказа у нас не будет, и надо будет работать по прямым договорам с учреждениями, обеспечить полное выполнение плана по доходам и ввести в строй новый лабораторный корпус". В интересах дела он назначил Сидорова первым заместителем и передал в его подчинение ряд новых отделов, сосредоточив у себя функции стратегии развития, систему управления и управление финансами.

Директору было 50 лет. Доктор наук, известный в своей области ученый, с хорошими связями, он руководил НИИ уже 5 лет. Он полностью отдавал себя работе, работая по 12 ч. ежедневно, многие новые проекты шли под его руководством, прекрасно разбирался в хозяйстве. Он не был лишен недостатков: это был прямой до резкости человек; когда дела начинали заваливаться, становился занудливым в оперативном контроле и "не слазил" с подчиненных; стараясь решить сразу много проблем, иногда не успевал на важные встречи и деловые совещания. Сотрудники поговаривали также, что "директор сидит на двух стульях", т.к. процесс объединения двух НИИ затянулся на целый год.

Для успешного выполнения годового плана нужно было ввести в строй новый корпус, заключить хозяйственные договора на 5 млн. руб. и провести сертификацию экспериментального продукта НИИ. Ввод в строй нового корпуса был поручен Яблокову, а решение остальных задач Сидорову. Вскоре директор Ершов уехал в Великобританию по приглашению Манчестерского университета для координации работ по сертификации экспериментального продукта и закупки нового оборудования.

Возвратился директор через месяц, заехал в Москве в министерство и, войдя в курс дела в НИИ, отметил на дирекции следующие проблемы.

1. Финансирование госзаказа практически прекращено. В бюджете денег почти нет, и нам нечего надеяться на улучшение.

2. Заключение хоздоговоров с учреждениями ведется вяло: вместо 5 млн. руб. они заключены всего на 2 млн. руб. Это недоработка первого зама Сидорова.

3. Строительство нового корпуса ведется хорошо. Для его пуска нужно 1 млн. руб., которые, возможно, придется снять с хоздоговорных денег.

4. Нужно "заморозить" увеличение зарплаты всем на ближайшие полгода. Обсуждение на дирекции было горячим, и спор возник вокруг двух вопросов.

1. Как быть с обещанным повышением зарплаты руководству и сотрудникам НИИ в два раза? Ведь 1 млн. руб. "с договорных денег" предназначались на зарплату и социальные нужды НИИ.

2. Следует ли "заморозить" ввод нового корпуса и запуск нового продукта и экономить на новых разработках для Великобритании?

Неожиданно в оппозицию директору встали оба заместителя – Сидоров и Яблоков. Директор взял на себя принятие единоличного решения: "Без перспективного нового продукта мы не выживем в будущем. Нас ждет гарантированная оплата за продукт в валюте, поэтому надо срочно вводить новый корпус и "заморозить" увеличение зарплаты.

Внутренние разногласия с первым замом усилились, когда директор с главным бухгалтером усилили финансовый контроль за затратами по серийным разработкам, т.к. выделение средств шло под фактически оплаченные договоры за вычетом 1 млн. руб., которые пошли на завершение строительства корпуса. Все серийные разработки шли под руководством Сидорова, а он уже ранее обещал повышение зарплаты.

Часть сотрудников НИИ (около 20%) уволились и ушли в коммерческие структуры. После Нового года по инициативе Сидорова и Яблокова состоялось собрание трудового коллектива НИИ, на котором директору пришлось доказывать необходимость непопулярных мер и просить еще на полгода затянуть пояса в связи с инфляцией.

"Мы не можем платить двойную зарплату при двойном снижении доходов от результатов деятельности НИИ", – говорил Ершов. "Принцип социальной справедливости – главный, сотрудники живут на зарплату, и надо держать обещания", – отвечал Сидоров.

Прошло четыре месяца... Новый лабораторный корпус был введен в эксплуатацию благодаря личным усилиям Яблокова, который проводил на работе по 12 ч. без выходных. Директор его премировал в размере двух окладов.

Первый заместитель Сидоров после собрания пришел к директору с предложением увеличить ему лично и другим заместителям должностной оклад в 2 раза. Директор пообещал, но лишь через полгода.

Неожиданно у Сидорова обнаружилась аритмия сердца, и он лег в больницу, причем запретил всем сотрудникам посещать его там. Пробыв на больничном 2 месяца, он вышел на работу, но работал без энтузиазма. До директора дошла информация, что он ищет другую работу. Открытый разговор ничего не дал. Сидоров заверил, что будет работать в НИИ. Незадолго до пуска экспериментального продукта он попросился в месячный отпуск, а выйдя из отпуска, подал заявление об увольнении переводом в конкурирующий НИИ. Следом за ним, после ввода нового корпуса, подал заявление об увольнении и Яблоков.

Что должен сделать директор НИИ?

Методические рекомендации по разбору конкретной ситуации

1. Большая часть времени должна быть потрачена до начала занятий на изучение ситуации, чтение конспекта лекций, учебников и пособий.

2. Прочитать ситуацию первый раз достаточно быстро с тем, чтобы понять проблему участников событий, роль "главного героя", внешнее окружение.

3. Самому вжиться в роль менеджера, которому нужно решить эту проблему и побыть в "шкуре" главного героя ситуации.

4. Прочитать ситуацию второй раз более внимательно с карандашом в руках, сделать необходимые пометки, выбрать факты и цитаты для подготовки письменного доклада и свою версию решения проблемы.

5. Перепроверить различные факты, сведения, доводы своей версии в роли критика, окончательно убедиться в ее правильности либо проработать другую версию (альтернативу) решения ситуации. Хорошо на этом этапе проконсультироваться с другими студентами, анализирующими данную ситуацию.

6. Подготовить письменный доклад по конкретной ситуации и представить его в машинописном виде (лучше на персональном компьютере). Рекомендуем придерживаться приведенной ниже структуры доклада.

7. При проведении занятия по разбору конкретной ситуации занимать активную позицию ("не отсиживаться"), умело доказывать свою версию, группироваться с другими студентами, придерживающимися аналогичной точки зрения. Помните, что преподаватель ведет персональную оценку студентов.

8. Письменный доклад по ситуации должен быть объемом 2 страницы машинописного текста, с цитатами из ситуации, таблицами, схемами, грамотно и хорошо оформлен. Доклад сдается преподавателю, который оценивает его по пятибалльной шкале. Помните слова Вольтера: "Извините за мое длинное письмо, у меня не было времени написать короткое".

Резюме

1. Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами в организации, которая включает следующие подсистемы: кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение персонала.

2. Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и в учреждении. Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала.

3. Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности). Различают три способа оценки персонала: оценка потенциала работника, оценка индивидуального вклада, аттестация кадров. Основные методы оценки: источниковедческий (биографический), интервьюирование (собеседование), анкетирование (самооценка), социологический опрос, наблюдение, тестирование, экспертные оценки, критический инцидент, деловая игра, анализ конкретных ситуаций и др.

4. Расстановка кадров обеспечивает эффективное замещение рабочих мест, являясь результатом комплексной оценки персонала, плановой карьеры, улучшения условий и оплаты труда.

5. Планирование карьеры заключается в выборе моделей служебной карьеры для различных этапов жизненного пути и их соединения с повышением личной классификации и интересами организации. Все многообразие служебной карьеры моделируется четырьмя типовыми вариантами продвижения ("трамплин", "лестница", "змея", "перепутье").

6. Адаптация молодых специалистов является важным этапом становления и приобретения производственного опыта и включает в себя следующие этапы: практика в период обучения в вузе (техникуме); социальная адаптация, стажировка на рабочем месте, профессиональная адаптация, повышение деловой квалификации.

7. Лидерство является ключевым инструментом для повышения эффективности управления производством и рассматривается как определенный набор качеств, стилей и типов поведения лидеров и подходов к решению ситуаций. Лидерство строится на отношениях управления типа "лидер – последователь" и "начальник – подчиненный".

8. Теории лидерства исходят из возможности определения универсального набора лидерских качеств ("великих людей"), поведенческого лидерства, основанного на стиле руководства, способах вознаграждения и наказания, а также ситуационного лидерства.

9. В теории управления принято делить группы на формальные и неформальные. Существенное отличие формальной группы заключается в том, что она всегда создается по инициативе администрации и входит подразделением в организационную структуру и штатное расписание учреждения.

10. Эффективную работу коллектива ограничивают несоответствие руководителя и коллектива, неквалифицированные и неразвивающиеся сотрудники, плохой социально-психологический климат, нечеткость целей и критериев работы, низкая результативность работы коллектива.

11. Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Мотивы – это то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы. Стимул – это побуждение к действию или причина поведения. Различают первоначальные, содержательные и процессуальные теории мотивации.

12. Степень удовлетворения потребностей оценивается показателем качества трудовой жизни.

2.5. Методы эффективного управления

2.5.1. Методы управления

Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Различают административные, экономические, социологические и психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как "метод кнута". Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как "метод пряника". Социологические методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через "мнение

коллектива". Психологические методы основываются на знании психологии человека, его внутреннего душевного мира и известны как "метод убеждения". В процессе конкретного решения управленческих проблем весьма полезно организовать эффективные коммуникации и привлекать совокупность различных методов управления, которые позволяют учесть "чужие ошибки" и дают способы решения хозяйственных и кадровых задач.

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Различают пять основных способов административного воздействия (рис. 2.5.1).

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретной организации.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления организацией в заданных параметрах путем прямого административного регулирования. К известным способам распорядительного воздействия следует отнести приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником.

Материальная ответственность и взыскания. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причиненный виновным действием или бездействием предприятию, на котором они работают.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях. Административные взыскания налагаются органами государственного или муниципального управления на должностные лица предприятий, допустившие правонарушения. Факт привлечения к административной ответственности не влечет за собой судимости и увольнения с работы.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные организации.

Негативное отношение части директорского корпуса к работе в новых условиях хозяйствования, отсутствие четкой стратегии развития организации, современного маркетинга и высокой корпоративной культуры привели к появлению негативных методов административного воздействия на коллектив и снижению общего эффекта от применения административных методов.

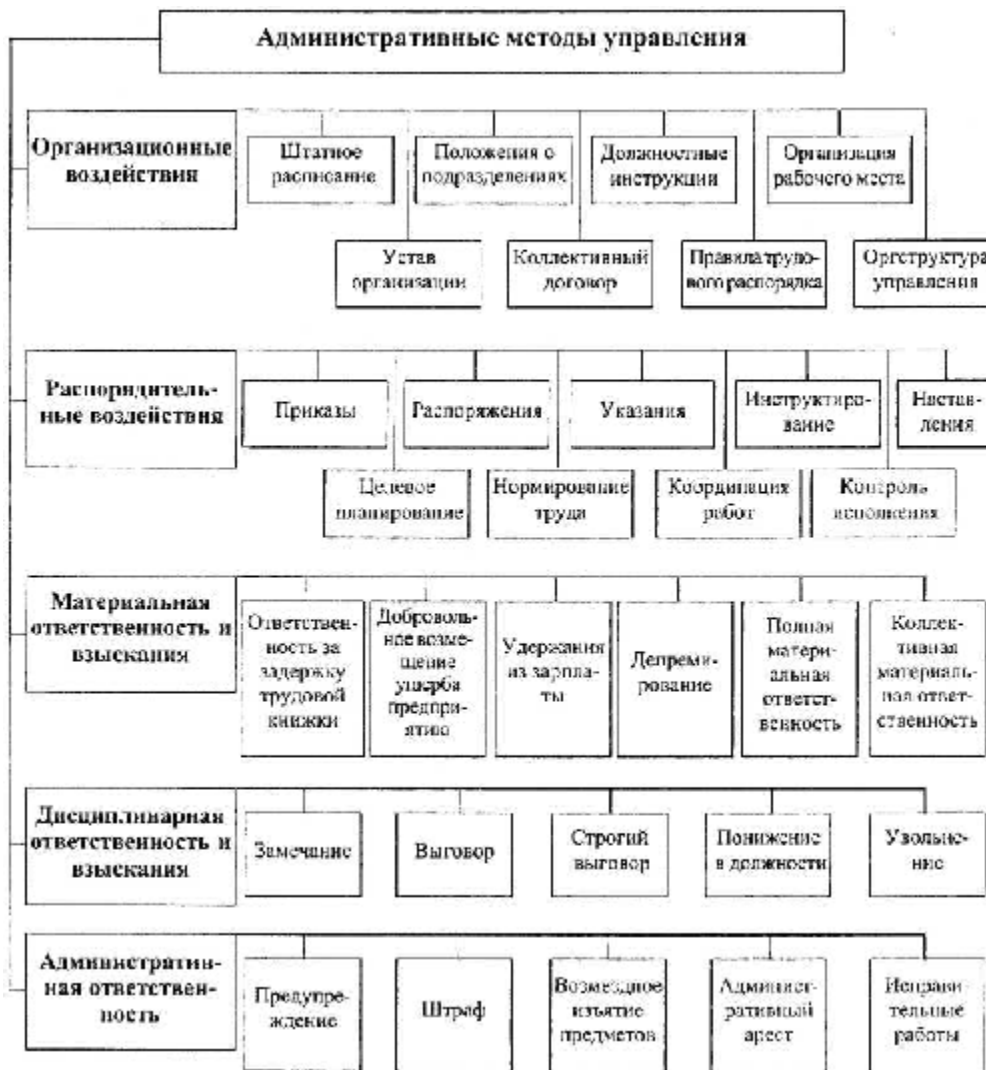


Рис. 2.5.1. Классификация административных методов управления персоналом

Экономические методы являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов (рис. 2.5.2).

Плановое ведение хозяйства является главным законом функционирования любого предприятия (организации), которое имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения.

Хозяйственный расчет является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат организации на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности организации (объем продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счет полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

Рабочая сила является главным элементом любого трудового процесса, обеспечивающим переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт. Это всегда главная ценность любой организации.

Рыночное ценообразование является регулятором товарно-денежных отношений и важным экономическим инструментом в соизмерении доходов и расходов, цены и себестоимости продукции.

Ценные бумаги являются главным инструментом фондового рынка, неденежным эквивалентом имущественного права на собственность, реализация которого осуществляется путем их предъявления к оплате или продажи. Ценные бумаги – неотъемлемая часть развитого фондового рынка.

Налоговая система составляет важный экономический механизм пополнения казны государства путем взимания налогов с предприятий и граждан. Она задается государством, существует вне организации, оказывает непосредственное воздействие на персонал, но всегда оставляет руководителю

поле для маневра даже в условиях фискальной системы налогообложения.

Формы собственности – важная экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри организации. Так, при государственной, региональной и муниципальной собственности единым хозяином имущества организации выступает государство или орган государственной власти (администрация), а все работники, включая директора, относятся к наемному персоналу.

Частная собственность имеет всегда владельца в лице конкретного хозяина, акционеров или учредителей организации. Она более ориентирована на рациональное использование имущества, результатов труда и прибыли и во всех развитых государствах доминирует над другими формами собственности.

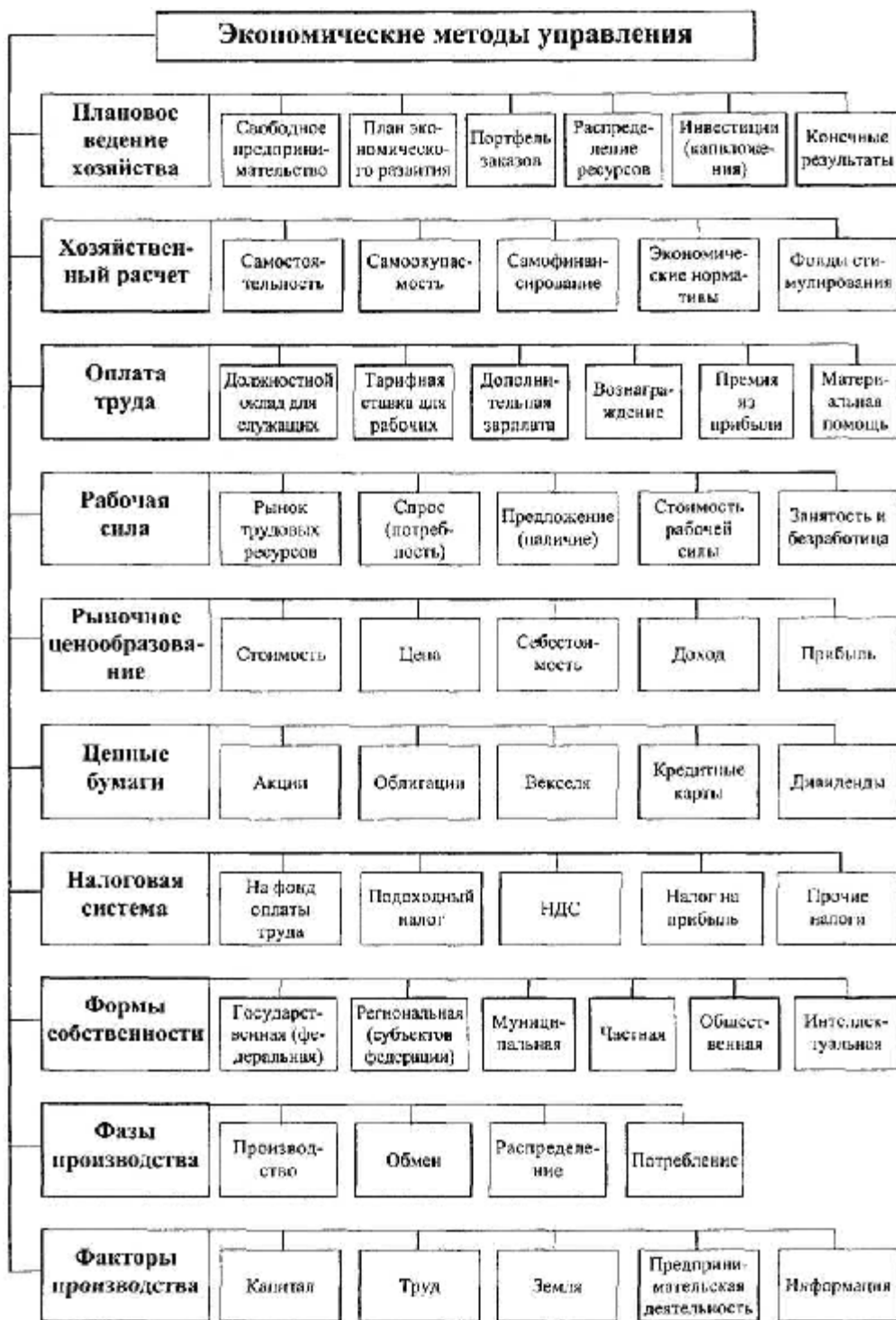


Рис. 2.5.2. Классификация элементов, регулируемых экономическими методами управления

Фазы общественного воспроизводства составляют основу товарно-денежных отношений между

людьми в процессе производства, обмена, распределения и потребления товаров. В схеме простого воспроизводства Т – Д – Т произведенный товар (Т) в сфере материального производства обменивается на деньги (Д), на которые закупаются сырье и материалы, орудия и средства труда, рабочая сила для производства нового товара (Т).

Факторы производства являются важным элементом экономических методов. Они включают в себя финансовый капитал (денежный, банковский), живой труд, земля как всеобщий источник богатства и главный природный ресурс, предпринимательская деятельность соединяющая все факторы производства в единый процесс и информация.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Классификация элементов, регулируемых с помощью социологических методов, показана на рис. 2.5.3. Рассмотрим их более подробно.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии личности.

Мораль является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм.

Партнерство составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей.

Соревнование является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению.

Общение – это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель – подчиненный – сотрудник – друг и других более сложных формах общения нескольких людей.

Переговоры – это специфическая форма человеческого общения, когда две или более сторон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта.

Конфликт – форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы.

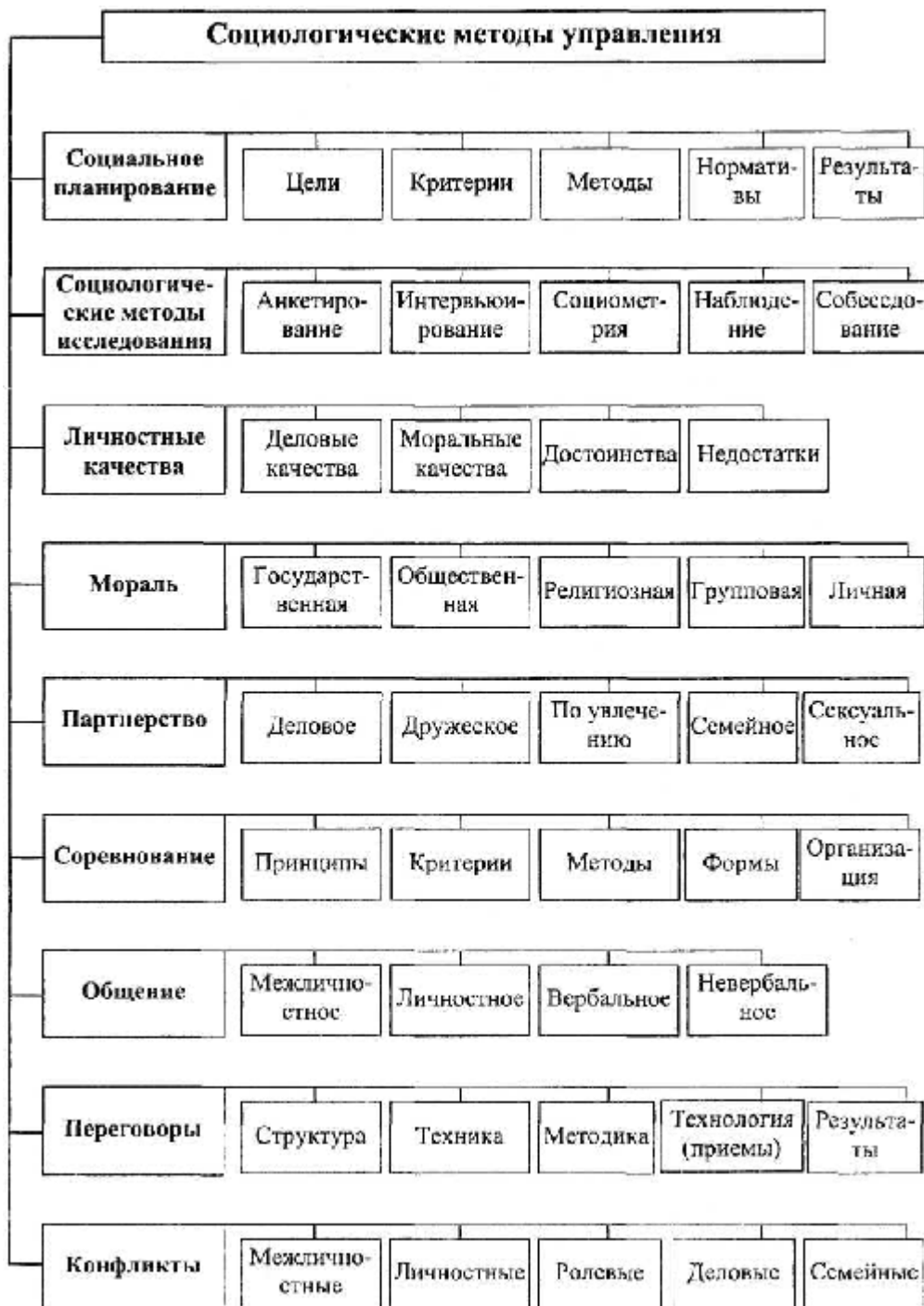


Рис. 2.5.3. Схема классификации элементов, регулируемых социологическими методами

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия. Классификация элементов, регулируемых с помощью психологических методов, показана на рис. 2.5.4. Дадим их характеристику.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива.

Отрасли психологии и знание их методов исследования позволяют сделать правильный анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и формировать хороший климат коллектива.

Типы личности характеризуют внутренний потенциал человека и его общую направленность к

выполнению определенных видов работ и сферам деятельности. Известно несколько подходов к типизации личности человека: 16-факторная характеристика личности по качеству Кеттела, теория сновидений и влечений З. Фрейда, на основе классификации ролей поведения и др.

Темперамент является очень важной психологической характеристикой личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приемов работы с конкретным человеком. Известны четыре основных темперамента: сангвинический, флегматический, холерический и меланхолический.

Черты характера определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов. *Экстраверт* – чрезвычайно общителен, откликается на все новое, прерывает вид деятельности, иногда не закончив работу, если возникает новый собеседник, стимул. *Интроверт* – замкнут, в поведении исходит только из внутренних соображений, поэтому иногда окружающим его действия кажутся вычурными и чужаковатыми. Хорошо развита интуиция, очень точно просчитывает ситуацию, его решения часто перспективны и оправдываются в будущем.

Направленность личности является важной психологической характеристикой человека и рассматривается с точки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений. Эти вопросы подробно рассмотрены в разделе 3.1 учебника "Управление персоналом".

Интеллектуальные способности характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирования карьеры и организации движения по служебной лестнице. Главное внимание следует обратить на уровень интеллекта работника, который имеет три градации (высокий, средний, низкий).

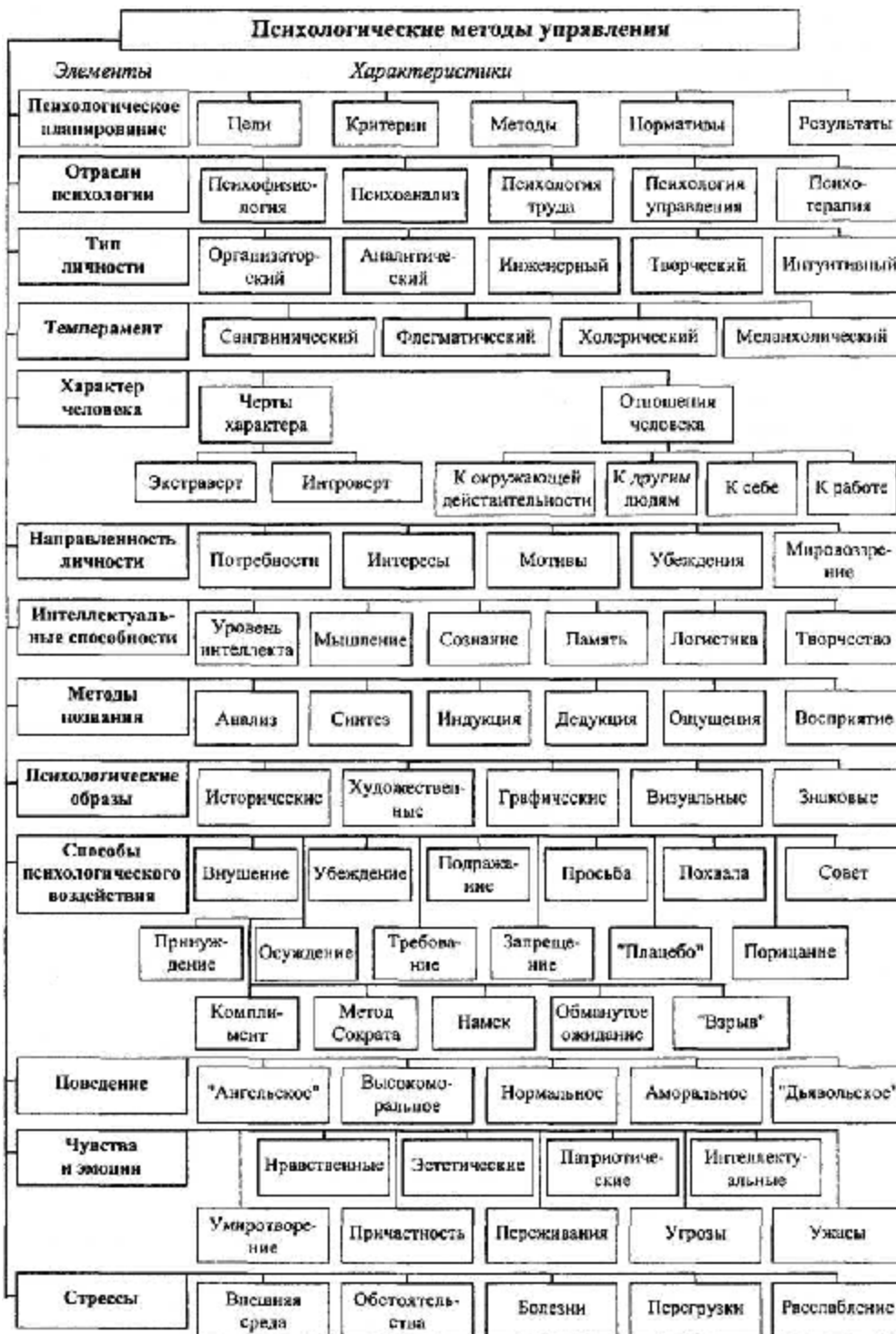


Рис. 2.5.4. Классификация элементов, регулируемых психологическими методами управления

Методы познания представляют собой инструменты, с помощью которых человек изучает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений. Наиболее известными методами познания являются анализ и синтез, индукция и дедукция.

Психологические образы позволяют проводить обучение персонала на основе типовых образцов поведения исторических личностей, крупных руководителей и новаторов производства. Художественные образы используются для эстетического и культурного воспитания сотрудников предприятия, прежде всего молодежи. Графические образы составляют неотъемлемую часть инженерной деятельности, особенно с применением современных мультимедийных технических средств, когда проектирование новых технологий идет на компьютере.

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности.

Поведение – совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде. Поведение человека можно представить в виде синусоиды колебаний или броуновского движения внутри достаточно широкого поля, образованного моральными нормами, принятыми в той социальной группе (коллективе, семье), к которой принадлежит человек.

Чувства – особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью. Чувства связаны с представлением о конкретном или обобщенном объекте. Они отражают нравственные переживания человеком его реальных отношений с окружающей средой в виде эмоций.

Эмоции – конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. Психологи различают несколько тысяч различных проявлений эмоций.

Стрессы, по мнению некоторых специалистов – это то давление в мире, которое приводит к состоянию эмоционального дискомфорта. Другие полагают, что эмоциональный дискомфорт – это стресс, вызванный давлением или условиями, именуемыми стрессорами. Третьи рассматривают стресс в физиологических терминах, как реакции организма: изменение давления крови, сердцебиения, гормонального уровня. Мы будем определять стресс как реакцию человека на раздражающие стимулы (стрессоры) в окружающей обстановке.

2.5.2. Коммуникации и этикет Эффективные коммуникации

Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Какие основные факторы оказывают влияние на эффективность коммуникаций? Дадим краткую классификацию факторов (рис. 2.5.5).

Виды коммуникаций. Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Язык телодвижений – главный компонент невербальных коммуникаций, оказывающих воздействие на другого человека (до 55% всех коммуникаций). К нему относятся одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека, поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими.

Способы обеспечения коммуникации достаточно хорошо известны людям, а именно: слушание, речь, чтение, письмо. Слушание является односторонним процессом, когда один собеседник говорит, а другой воспринимает его информацию, не прерывая его. По значимости слушание находится на первом месте, занимая до 45% времени межличностных коммуникаций и, как ни странно, занимает последнее место по удельному весу с точки зрения внимания в процессе обучения.

Тип личности человека имеет огромное значение в обеспечении эффективности коммуникаций. Определение типа личности является широко распространенной техникой, которой обучают продавцов супермаркетов. Используются различные классификации.

Классификация включает 16 типов, основанных на различных сочетаниях четырех шкал предпочтений, которые характеризуют, как человек восстанавливает свою энергию, собирает информацию, принимает решение и какой образ жизни предпочитает.

Индикатор модальности характеризует способы восприятия и передачи информации и является одним из важных элементов технологии нейролингвистического программирования (НЛП). Нейролингвистическое программирование представляет собой новую технологию эффективных коммуникаций. Упрощенно можно определить его как систему средств для познания и изменения человеческого поведения и мышления.

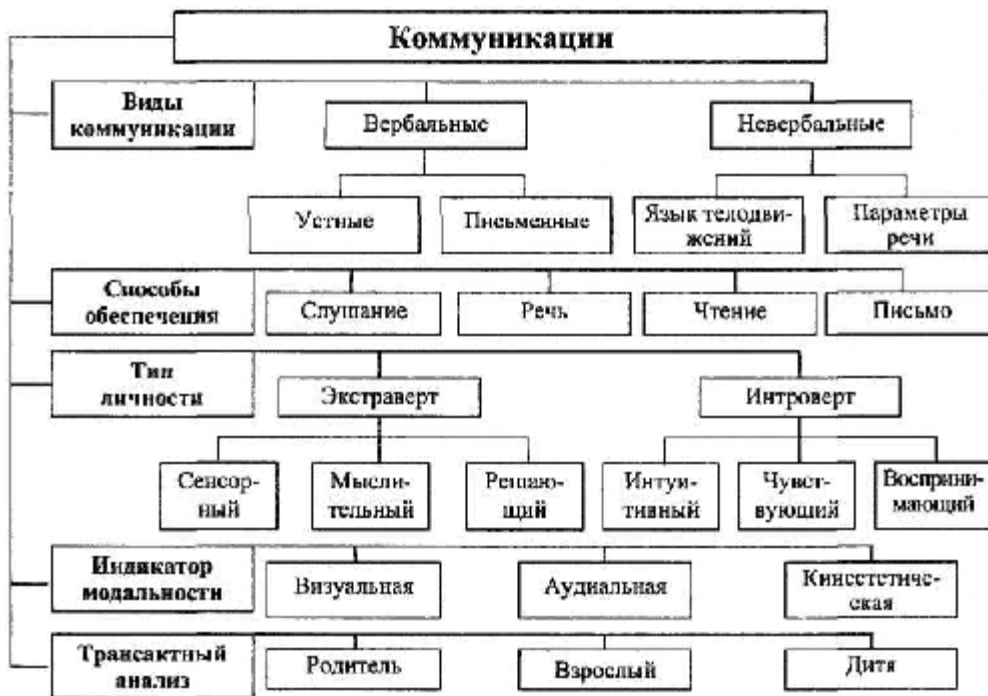


Рис 2.5.5. Классификация факторов, влияющих на эффективность коммуникаций

Эффективность коммуникаций во многом определяется состояниями, в которых находятся лица, вступающие в коммуникацию. В зависимости от обстоятельств эти состояния могут меняться. Одной из самых популярных психологических теорий, описывающих эти явления, является *трансактный анализ*.

Трансактный анализ был основан американским психотерапевтом Э. Берном в 1955 г. Трансакция – это единица общения, состоящая из коммуникационного стимула и коммуникационного ответа. Берн описал три Я-состояния (родитель, взрослый и дитя), в которых может находиться каждый человек и которые попеременно, а иногда вместе выходят на внешнюю коммуникацию. Я-состояния – нормальные психологические особенности человеческой личности.

Невербальные коммуникации. Язык тела – единственный язык, используемый всеми людьми, но понимаемый лишь немногими. Хорошее представление о языке тела можно получить, посмотрев немое кино, или выключив звук у телевизора, или когда Вы находитесь в другой стране, не владея языком. "Когда глаза говорят одно, а язык другое, опытный человек больше верит первым", – очень метко подметил Р. Эмерсон.

Язык тела включает движения, осанку, манеру сидеть, положение рук, выражение лица, движение глаз, рукопожатие, походку, расстояние (пространство) между говорящими, одежду и т.д. Сюда же относятся и незначительные, обычные жесты и сигналы, которые почти не фиксируются сознанием, но имеют в процессе общения очень большое значение.

После определенной тренировки научиться правильно истолковывать язык тела других людей может практически каждый. Знание этого языка позволит Вам лучше понимать тех, с кем Вы общаетесь: лгут ли они; скучают ли; проявляют ли нетерпение; чувствуют ли по отношению к Вам симпатию или наоборот, находятся в обороне и ждут момента, чтобы Вас "закопать"; согласны ли они с Вами или нет; открыты ли они, нервничают ли; оценивают; подозревают; сердятся; огорчаются; ощущают неуверенность. Знать все это работнику сферы управления совершенно необходимо.

Положение плеч, головы дает много важной информации о том, открыт человек или замкнут, владеет ситуацией или нет, напряжен или удовлетворен. Как правило, человек поднимает плечи, когда он напряжен, и опускает, когда расслаблен.

Поза (положение тела). Если человек говорит то, что думает, его тело посылает сигналы, которые мы будем называть однозначными. В таких ситуациях поза, как правило, бывает прямой, без особых изгибов, и может быть описана прямой линией, соединяющей голову со ступнями. Когда же соответствие между мыслями и словами нарушается, тело начинает посылать двойственные сигналы, и линия, соединяющая голову и ступни, становится ломаной.

Лицо не случайно называют зеркалом души человека. Положение рта, бровей и глаз прекрасно передает эмоциональное состояние и такие чувства, как печаль, робость, злобу, враждебность, скепсис и

т.д. Посмотрите на нарисованные здесь лица. На каждом из них написано, какое чувство или состояние души это лицо выражает (рис. 2.5.6). Но помните, настроение человека нельзя определить только по отдельным признакам! Например, размер зрачка и положение глаз могут иметь много различных значений.

Зрачки. Величина зрачков – очень важный элемент языка тела. Давно известно, что величина зрачков меняется в зависимости от силы света: когда светло, зрачки сужаются, а когда темно – расширяются. В последние годы было проведено много интересных исследований, посвященных зависимости размеров зрачков от мыслей и чувств человека.



Рис. 2.5.6. Наиболее типичные выражения лица

Активно применяя невербальные коммуникации, Вы сможете значительно улучшить Ваши способности поддерживать людей вокруг Вас, создавать хорошее настроение, избегать конфликтов и быть чаще победителем в решении жизненных проблем, чем неудачником. Анализ поведения победителя и неудачника приведен в табл. 2.5.1.

Таблица 2.5.1

Поведение победителя и неудачника

Победитель	Неудачник
Чем больше победитель работает, тем больше времени у него остается	Неудачнику никогда не хватает времени сделать необходимое
Победитель "вгрызается" в проблему	Неудачник старается обойти проблему, но постоянно на нее наталкивается
Победитель берет обязательства	Неудачник раздаёт обещания
Победитель знает, где нужно бороться, а где отступить	Неудачник отступает там, где нужно бороться, и стоит на своем, когда в этом нет смысла
Победитель чувствует себя достаточно сильным, чтобы быть благожелательным с другими людьми	Неудачник редко относится к другим людям благожелательно. Он либо чувствует свою слабость, либо ведет себя как маленький тиран
Победитель умеет слушать других	Неудачник не слушает, он ждет, когда настанет его очередь говорить
Победитель с уважением относится к людям, которые способнее его, и пытается у них учиться	Неудачник не признает способностей за другими людьми. Он выискивает их слабые стороны
Победитель убеждает и объясняет	Неудачник оправдывается
Победитель чувствует ответственность не только за свою часть работы, но и за всю задачу в целом	Неудачник говорит: я человек маленький, моя хата с краю
Победитель сам себе задает темп работы	У неудачника только две скорости: истерическая и апатическая
Победитель использует время на то, чтобы стать лучше	Неудачник использует время на то, чтобы избежать критики
Победитель не боится сделать ошибку, пытаясь достичь результата	Неудачник отказывается делать что-либо, боясь сделать ошибку или опасаясь критики окружающих

Победитель концентрирует свое внимание на
возможностях
Победитель ищет решение

Неудачник концентрирует свое внимание на трудностях
Неудачник ищет оправдание

Помните! В любой ситуации Вы можете стать счастливым победителем или несчастным неудачником. Выбор остается за Вами!

Техника ведения переговоров. Переговоры представляют собой обмен мнениями с деловой целью. В жизни мы часто вступаем в переговоры, когда устраиваемся на работу, обговариваем с начальством повышение заработной платы или занимаемой должности, обсуждаем с деловыми партнерами условия хозяйственного договора, условия купли-продажи товара, заключаем договор аренды помещений и т.п. Если переговоры деловых партнеров чаще всего происходят в равных условиях, то переговоры подчиненного с руководством или директора коммерческого предприятия с представителями налоговой инспекции и органов администрации чаще всего происходят в неравных условиях.

Переговоры состоят из трех основных частей (фаз): подготовка переговоров, процесс переговоров и анализ результатов. Трехфазная модель переговоров показана на рис. 2.5.7.



Рис. 2.5.7. Трехфазная модель переговоров

Процесс переговоров облегчит хорошее владение *техникой ведения переговоров*.

1. *Исключение негативной оценки.*
2. *Игнорирование.*
3. *Выспрашивание.*
4. *Замечание в ходе беседы.*
5. *Активное слушание.*
6. *Уточнение.*
7. *Проговаривание.*
8. *Перефразирование.*
9. *Дальнейшее развитие мыслей.*
10. *Описание своего эмоционального состояния.*
11. *Описание эмоционального состояния партнера.*
12. *Подведение промежуточных итогов.*

Краткие рекомендации по телефонным переговорам

Звоня и отвечая на телефонный звонок, назовите свою фамилию, имя, отчество и должность.

Говорите четко и естественно, чтобы Вас хорошо слышали и понимали.

Внимательно слушайте собеседника, не прерывайте в середине фразы и не проявляйте нетерпения в

разговоре.

Отвечайте на звонок сами, если Вы даете информацию или принимаете решение.

Если Вы не располагаете нужной информацией, переадресуйте звонок к сотруднику с исчерпывающей информацией.

Старайтесь кратко записать в тайм-менеджер, органайзер или журнал наиболее важные моменты разговора (фамилию, имя, отчество, телефон, идею, сроки).

Не превращайте телефонный разговор в бесплатную дискуссию с надоедливым клиентом.

К важной беседе, когда Вы просите и Вам могут отказать, нужно подготовиться, проиграв альтернативы разговора.

Следуйте телефонному этикету – разговор завершает человек, позвонивший первым.

Светский этикет

Светский этикет – это общепризнанные правила поведения в обществе людей, которые знают все правила поведения, применяют их в жизни, вежливы и внимательны к окружающим.

Многие забыли, что нужно уступать место женщине, не должно быть случаев, когда женщина сама приносит себе стул, а мужчина остается сидеть. Для воспитанного человека эти вещи недопустимы.

Существует особая культура поведения в обществе, и, к сожалению, она совершенно не освоена многими нашими соотечественниками. Отсутствие навыков светского этикета – одно из проявлений бескультурья. Нередко приходится очень много уделять внимания манере, умению сидеть за столом. Зачастую грубо нарушается ритуал знакомства. Например, если знакомят двух людей, говорят: "Познакомьтесь", причем женщина называет свою фамилию, а мужчина произносит что-то невнятное и протягивает руку.

У нас много говорят, громко смеются, жестикулируют, т.е. делают все то, что заставляет обратить на них внимание, а человек хорошего тона ведет себя так, чтобы быть незаметным. Он не старается выделиться и тем самым обращает на себя внимание.

Правила знакомства и представления

Здороваясь, непременно привставайте.

Знакомясь и здороваясь, женщина первая подает руку.

Если Вы знакомите кого-нибудь, нужно назвать сначала фамилию младшего, а если хотите подчеркнуть уважение к человеку, то назовите его фамилию, имя и отчество.

Двигаясь, вставая, делайте как можно меньше лишних движений. Постарайтесь, чтобы Ваши движения были легкими.

Здороваясь с дамой, мужчина должен поднять шляпу, можно поцеловать руку, даже если она в перчатке. Если отношения более близкие, он отодвигает перчатку и целует руку. Девушкам рук не целуют, при первом знакомстве с дамой – тоже.

Женщине следует подавать руку в самый последний момент, а не идти с протянутой рукой. Рукопожатие должно быть в меру долгим. Целуя руку дамы, следует не поднимать ее слишком высоко, а немного наклониться.

Входя в дом, где уже есть гости, сначала подойдите к хозяину с хозяйкой, прощаясь – тоже.

Поведение дома, на улице и в гостиной

Забойтесь об опрятности своего туалета.

Занимайтесь своим туалетом дома, никогда не делайте этого на улице или в общественных местах.

Никогда не выходите на улицу в нечищенных ботинках.

Халат и домашние туфли носите только дома.

Ходите прямо, с достоинством.

Не кладите руки в карманы.

Не свистите на улице и в общественных местах.

Не смейтесь громко.

Не жестикулируйте слишком сильно.

Не врывайтесь без стука в чужую комнату.

Не входите в комнату с сигаретой.

Не старайтесь пожать руки всем присутствующим, достаточно пожать руку хозяевам, а остальным поклониться.

Не предлагайте руки старшим по возрасту и женщинам, инициатива принадлежит им.

Не торопитесь сесть, ждите, когда пригласят это сделать.

Не забывайте встать, когда в комнату входит дама.

Мужчина независимо от его ранга всегда представляется даме, а младшие – старшим по возрасту.

Никогда не просите дважды.

Разговаривая, не касайтесь руки или плеча малознакомого собеседника, чтобы привлечь этим его внимание. Нормальное расстояние между беседующими – 50 см.

Не отказывайтесь, когда Вас просят что-либо спеть или сыграть, если можете это сделать.

Не разговаривайте через другого человека (гостя, коллег).

Не шепчите в комнате.

Не говорите о своих болезнях.

Не распространяйтесь о красоте своей жены. Помните, что умный хвалит свою мать, а глупый – жену.

Не говорите о людях неизвестных собеседнику.

Не прерывайте разговор другого.

Не забывайте пропустить даму вперед себя.

Не смотрите на часы, находясь в гостях.

Рекомендации по одежде

Человеку, занятому бизнесом, приходится общаться с самыми различными партнерами. У кого-то Ваш внешний вид не вызовет никаких эмоций, а где-то неверно подобранный галстук может свести на нет удачно начавшееся дело: одежда в бизнесе играет отнюдь не последнюю роль.

Наиболее частые ошибки: Ваш гардероб либо слишком формален, либо неуместен, не соответствует климату или времени года, либо столь неадекватен ситуации, что оказывает негативное влияние на Ваши дела.

Не следует одеваться слишком по моде, это считается дурным вкусом, а вот на шляпу, перчатки и туфли следует обратить внимание – по ним определяется вкус и порядочность человека.

Быть должным образом одетым и экипированным означает, что Вы не провинциал, Вы знаете культурологические различия и отдаете им дань уважения, Вы хотите чувствовать себя комфортно и не испытывать неуверенности.

Готовясь к деловой встрече и визиту, следует учитывать место, время года и даже то, сколь много Вам придется ходить и присутствовать там.

Придерживайтесь нейтральных, спокойных тонов, консервативных покроев и неэкстравагантных аксессуаров.

Помимо основного набора костюмов следует иметь несколько комплектов (пиджак и брюки) с таким расчетом, чтобы их можно было комбинировать.

Шерсть и хлопок – свидетельство качества.

Цвета темно-синий, почти черный или угольно-серый, черный, серый ни у кого не вызовут недоуменных взглядов.

Немного большая, чем Ваш размер, одежда создает ощущение некоторой свободы, "незашоренности".

Часы должны выглядеть универсальными и классическими и быть от хорошей российской, швейцарской или японской часовой фабрики.

Поведение за столом

Сидеть за столом нужно прямо, не сгибаясь. Хлеб надо брать из тарелки только руками, а не вилкой. Если сахар подан без специальных щипчиков в сахарнице, то брать его следует только руками, а не ложкой. Если на столе масло, икра, ничего не берите из общей тарелки и не мажьте на хлеб, сначала положите к себе в тарелку, потом своим ножом – на бутерброд.

Если на столе имеется салфетка, то положите ее к себе на колени. Рядом с тарелкой должны лежать

справа нож и ложка, а слева – вилка. Когда поели, положите ложку на тарелку, а не на скатерть. Если подали рыбу, то Вы едите ее вилкой с ножом и помогаете хлебной корочкой.

Если на столе жаркое, то ножом следует пользоваться до тех пор, пока он вам нужен. Нельзя откладывать его, нарезав несколько мелких кусочков, нужно отрезать по одному и есть. После окончания нож положите на тарелку. Курицу, индейку едят как горячее блюдо вилкой с ножом.

Фрукты надо уметь есть специальной вилкой и ножом. Яблоки и груши берете руками из общего блюда, разрезаете на четыре части, потом берете вилкой каждую дольку и чистите, а затем разрезаете на кусочки и едите. Апельсин держат в руке, надрезают кожу и счищают ее рукой.

Дичь необходимо есть вилкой и ножом. Котлеты, голубцы – тоже.

Если в тарелке остается соус, Вы можете взять на вилку кусочек хлеба, собрать соус и съесть.

За стол садится и встает первой хозяйка. Когда дама встает из-за стола, отодвиньте ее стул.

Из женщин наливать вина может только хозяйка, а также любой мужчина по ее предложению.

Когда сидишь с дамой, нельзя класть ногу на ногу.

Водку могут пить и женщины, только в меру. Чокаясь с женщиной, прикасайтесь нижней части ее рюмки.

Дама в гостях может пить чай в пальто и шляпе.

Не оставляйте даму после танца одну. В частном доме не подходят к даме, пока Вы ей не представлены. Дама может пригласить мужчину, если он ей хорошо знаком.

Находясь в гостях, никогда не делайте замечаний, если Вам прольют соус на костюм или платье.

Не садитесь за стол, пока не сядут дамы или пока хозяин не даст сигнал занимать места.

Не сидите слишком близко к столу или слишком далеко от него.

Не знакомьтесь после того, как гости сели за стол.

Не ешьте суп с конца ложки.

Не обслуживайте за столом мужчин, пока не обслужены дамы.

Не чавкайте, не дуйте и не издавайте никаких других звуков при еде.

Не заталкивайте салфетку за ворот и не располагайте ее на груди. Салфетка должна лежать на коленях.

Не сгибайтесь над самой тарелкой.

Не ешьте с ножа и не подносите его ко рту. Не накладывайте пищу на вилку с помощью ножа.

Не кусайте от целого куска хлеба, ломайте его. Берите на вилку столько, сколько может поместиться на ней без труда, никогда не пользуйтесь другим концом вилки или ножа.

Не ешьте слишком быстро.

Не втыкайте нож в масло, салат, кекс или другие блюда.

Не наполняйте рот слишком большим количеством пищи.

Не расставляйте широко локти, они должны быть прижаты к телу.

Не поднимайте стакан или бокал слишком высоко. Стакан следует поднести к губам вертикально, затем наклонить.

Не ешьте ложкой то, что можно есть вилкой.

Не старайтесь зачерпнуть последнюю ложку супа, доесть последний кусок мяса или другого блюда.

Не выплевывайте кости на тарелку. Их следует незаметно выплевывать на вилку (косточки от фруктов – в ложку), приложенную к губам, и затем класть на тарелку.

Не тянитесь над тарелкой соседа, когда хотите достать что-нибудь.

Не просите соседа передать блюдо, если рядом находится прислуга.

Не вытирайте салфеткой лицо и бороду, ею можно только слегка провести по губам.

Не поворачивайтесь спиной к другому, если намерены поговорить с кем-то.

Не забывайте, что дама справа имеет право на Ваше внимание. Даму, сидящую рядом с Вами, нельзя забывать, независимо от того, представлены Вы ей или нет.

Не разговаривайте с набитым ртом.

Никогда не смущайтесь, сохраняйте самообладание и спокойствие.

Не угощайте непрерывно гостя.

Отказываясь от блюда, не говорите, что оно Вам не нравится, и не объясняйте причин.

Не намекайте за столом на свое плохое пищеварение или какие-либо другие недуги.

Не делайте замечаний относительно предлагаемых блюд, не критикуйте то, что подается за обедом.

Не делайте замечаний вслух относительно манер другого.

Не прожевывайте пищу с открытым ртом.

Не просите себе вторую чашку чая, пока гости не выпьют первой.
Не напевайте и не похвастывайтесь во время обеда.
Не пейте из блюдечка, хотя это русская купеческая привычка.
Помешав чайной ложкой в стакане или чашке, положите ее на блюдечко.
Не читайте за столом, пока все присутствующие не кончили есть.

Немного о винах и выпивке

Выбор зависит от количества гостей, их должностного положения, национальных особенностей, времени года и денежных средств, которыми Вы располагаете. Когда речь идет о простом приеме (банкет, праздник) и разумной сумме средств, то стандартными напитками на русском столе являются водка, шампанское и сухое вино. В настоящее время проблем с покупкой этих напитков не существует, но лучше приобретать их в хороших фирменных магазинах, где имеются сертификаты и лицензии, удостоверяющие качество, и приемлемая цена. Разумная норма потребления - 0,25 литра водки или 0,5 литра шампанского или вина на 1 гостя.

Для светского престижного приема нужно соблюдать правила достойного выбора. Водка должна быть только отличного качества ("Смирнов", "Столичная", "Гжелка", "Абсолют" и др.). Марочные коньяки со сроком выдержки 5-7 лет и более. Наиболее котируются в мире французские и испанские коньяки известных марок "Рено", "Камю", "Наполеон", "Хеннеси" и др. Цена бутылки - 30-50 долларов. Украсят стол армянские ("Ани", "Арарат"), азербайджанские, грузинские коньяки выдержкой 5-7 лет, а также дагестанские "Кизляр" и "Дербент". Они в несколько раз дешевле французских, а качество отменное. Часть гостей предпочитает хорошее шотландское виски, выдержкой 10 лет и более ("Чивас ригал", "Блэк Лейбол", "Гленфилд" и др.). Цена литровой бутылки - 20-40 долларов. Лучшее шампанское в мире производится во Франции, Испании и Италии. Его можно купить в фирменных магазинах по цене 10-20 долларов за бутылку, хотя на западе Вы можете купить шампанское выдержкой более 20 лет и за 100 долларов. В России шампанское производится по ускоренной технологии до 40 часов и цена его весьма доступна населению. Лучшими марками шампанского старинной технологии считаются "Абраю-Дюрсо" (г. Новороссийск), "Новый свет" (г. Судак, Украина).

Виноградные вина являются прекрасным украшением стола в любое время года и считаются полезными для здоровья. Лучшие вина в мире производятся во Франции, хотя родиной виноделия является Греция. Французские вина: "Бордо", "Дон Периньон", "Божоле", "Мерло", "Савиньон" и многие другие - удовлетворяют самого престижного гостя. Великолепное качество отличает испанские и итальянские вина - тысячи марок вина трудно перечислить. Эти вина можно покупать смело, убедившись только, что они марочные с выдержкой 2-3 года и более. Цена бутылки 0,7 литра будет 7-15 долларов.

Отличные виноградные вина производят в странах СНГ. Прежде всего, грузинские вина: "Хванчкара", "Твиши", "Гурджаани", "Цинандали", "Напареули", "Саперави" и др.

Затем мы бы выделили молдавские марочные вина: "Алиготе", "Савиньон", "Фе-тяска", "Негру де Пуркар", - вполне доступные по ценам, но хорошего качества.

Следует отметить, что белые сухие вина предпочтительно подавать к рыбным блюдам, красные виноградные вина - к мясным. Розовые вина могут быть компромиссом, но их выбор в магазинах России ограничен для изысканной публики. Неплохо помнить распространенные в обществе рекомендации:

- "пить по нарастающей", то есть от напитков меньших градусов к большим. Совет пригодный только для людей отменного здоровья;
- не мешать крепкие и слабые напитки - "белый медведь" (шампанское + водка); "бурый медведь" (шампанское + коньяк или виски);
- не пить все тосты по-кавказски из рога емкостью 0,5 литра и более;
- знать свою дозу (0,25; 0,5; 0,75) и уметь вовремя остановиться;
- не пить на брудершафт со всеми красивыми женщинами и крепкими "гренадерами";
- хорошо закусывать между тостами и не "гнать коня" (не менее 5-10 минут);
- спокойно пить боржоми или кока-колу, если Вы не пьете совсем.

Завершение обеда или ужина. Уход из гостей

Не забудьте подняться из-за стола после того, как встали дамы.

Не подавайте даме левую руку, когда провожаете ее.

Будучи хорошим хозяином или хозяйкой, не заканчивайте еду первыми, подождите, когда закончат гости.

Преждевременный уход гостя через – 15-20 мин. без объяснения причин – недружественная акция. Из гостей лучше расходиться постепенно. Лучше подойти к хозяйке и хозяину и проститься.

По-английски (не прощаясь) можно уходить только с большого приема, где присутствует более 100 гостей. Последними из присутствующих уходят важные гости и близкие родственники. Прощаться за руку и пожимать руку каждому из присутствующих не обязательно, достаточно хозяину с хозяйкой (можно поцеловать ей руку).

В России, если обед или ужин были в ресторане (кафе) с приглашением, то оплачивают хозяева. Если это товарищеский ужин, – то в равной мере все присутствующие.

На западе (США, Германия, Великобритания) принято оплачивать по счету в ресторане каждому за себя, несмотря на приглашение. Официанту принято давать чаевые, если они не включены в счет (примерно 5 % в Европе, в США около 10 %).

Не следует затягивать уход из гостей чрезмерной выпивкой ("на посошок", "стремянная" и т.п.).

2.5.3. Эффективность работы персонала

Методики и критерии эффективности. Эффективность работы персонала правомерно рассмотреть как часть общей эффективности общественного производства.

В экономической литературе *эффективность* рассчитывается как отношение экономии прибыли от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле

$$E = \frac{\text{Э}}{З}; \text{ (доли)}$$

где E – экономическая эффективность, доли;

Э – экономия или прибыль, руб.;

З – затраты на создание экономии, руб.

Таким образом, эффективность является относительным показателем, измеряемым в долях. Нельзя путать экономичность с результативностью и производительностью. Результативность – это достижение конкретного результата в установленные сроки, измеряемая в натуральных единицах (шт., руб., кг). Производительность – это отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников с единицей измерения руб./чел.

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности работы персонала. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др. Анализ научных концепций позволяет выделить методику оценки с помощью критерия эффективности управления.

В качестве таких показателей выделяются: производительность труда (выработка на 1 работника); темпы роста производительности труда и заработной платы; удельный вес заработной платы в себестоимости продукции; общий фонд оплаты труда; процент выполнения норм выработки; потери рабочего времени (цельнодневные и внутрисменные) и др.

Поэтому назрела необходимость формирования комплексного показателя эффективности, отражающего, с одной стороны, результаты экономического развития учреждения, а с другой стороны – показатели социальной эффективности работы персонала. Выбор критериальных показателей целесообразно сделать из основных экономических и социальных показателей. Их характеристика приведена в табл. 2.5.2.

Таблица 2.5.2

Некоторые критериальные показатели образовательного учреждения

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
<i>1. Показатели экономической эффективности конечных результатов</i>			

Выручка от реализации образовательных услуг, руб.	Стоимость произведенной и реализованной покупателю услуг за определенный период	Характеризует продажу произведенной услуги на рынке, т.е. факт обмена "услуга – деньги"	Зависит от спроса и предложения услуг на рынке образования
Доход, руб.	Выручка от реализации услуг за вычетом материальных затрат и амортизации	Экономический показатель прибавочного продукта. Стимулирует экономию ресурсов	Зависит от объема выпуска услуг. Включает в себя фонд заработной платы - расходную статью себестоимости
Себестоимость, руб.	Часть стоимости, включающая затраты на потребленные средства производства и на оплату труда	Характеризует абсолютные размеры затрат на производство, снижение которых дает прибыль	Не может служить сравнительным показателем для различных учреждений
Балансовая прибыль, руб.	Выручка от реализации услуг за вычетом себестоимости, отражаемая в бухгалтерском балансе	Основной обобщающий показатель, отражающий финансовые результаты в денежной форме	Зависит от объема выпуска услуг и уровня цен. Неприменим для убыточных учреждений
Качество образовательных услуг, баллы	Результаты анкетных опросов студентов или независимых рейтингов ОУ	Позволяет оценить качество услуги глазами потребителей	Субъективность социологических опросов, в частности, для требовательных преподаватели
Распределение расходов по видам затрат, %	Отношение расходных статей (зарплата, налоги, НИР, развитие МТБ) к общей сумме выручки	Показывает удельный вес расходных статей в стоимости образовательных услуг за год	Этот показатель зависит от региональных особенностей и видов образовательных программ
Объем финансирования научных исследований на единицу ППС, т. руб. / чел.	Отношение общего объема финансирования НИР к общей численности ППС	Показывает объемы работ ОУ по госбюджетной и хоздоговорной НИР	При сравнении ОУ преимущество будут иметь крупные вузы с известным имиджем
2. Показатель качества, результативности и сложности труда			
Производительность труда (выработка на 1 работника), руб./чел.	Отношение объема выпущенных услуг к общей численности работников, занятых в производстве	Характеризует часть услуг в расчете на 1 работника и позволяет судить о производственном потенциале персонала	Допускает завышение затрат и численности работников. Динамика несопоставима в условиях инфляции
Потери рабочего времени на 1 работника, чел.-дни	Отношение суммарных потерь времени из-за болезни, простоев и неявок к общей численности персонала	Показывает резервы эффективности в использовании труда персонала	Не фиксирует внутрименные потери рабочего времени. Зависит от социального обеспечения и здравоохранения
Фонд оплаты труда (заработной платы), руб.	Общий фонд основной и дополнительной заработной платы, включаемый в себестоимость образовательных услуг	Позволяет контролировать размеры и удельный вес оплаты труда в себестоимости услуг. Является базой для налогообложения	Зависит от величины учреждения и внешних факторов (налоги, монопольность, численность)
Средняя заработная плата 1 работника, руб./чел.	Отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала	Характеризует уровень оплаты труда и динамику ее изменения по периодам времени	Зависит от цены услуг, инфляции и внешних факторов (налоги, монопольность и др.)
Количество защищенных диссертаций в расчете на 100 чел. ППС	Общее число защищенных диссертаций (докторских и кандидатских) делится на численность ППС и умножается на 100	Основной показатель подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации	В отдельные годы могут быть "провалы" в количестве защит, например при реорганизации спецсоветов

Книжный фонд библиотеки, тыс. ед.	Рассчитывается общее количество единиц хранения литературы по всем их видам путем суммирования	Показывает наличие книг в библиотеке и уровень оснащенности литературой	Включает старые книги, часто уже не используемые в работе ОУ
Объем издания монографий, учебников и учебных пособий с грифами в расчете на 100 чел. ППС, ед./100чел.	Отношение общего числа учебников и учебных пособий к количеству ППС с учеными степенями и званиями, умноженное на 100	Характеризует издательскую ОУ деятельность "российского" уровня, т.к. выделены крупные публикации	Не характерен для молодых вузов в стадии создания и "старых ОУ" в стадии кризиса, а также школ, техникумов, ПТУ
Общий объем издания по всем видам деятельности, печ. л.	Суммируются все публикации ОУ за год в авторских печатных листах (40000 знаков)	Характеризует масштаб и объемы издательской деятельности ОУ за год	Значительную часть публикаций обычно составляют методические разработки для данного ОУ
Общее наличие учебно-лабораторных площадей, м ²	Рассчитывается путем суммирования всех видов площадей (собственных и арендуемых по договорам)	Показывает масштаб ОУ и его возможности для размещения учащихся	Не характерен для вновь образовавшихся негосударственных ОУ
Количество площадей на единицу приведенного контингента студентов, м ² /чел.	Отношение общего числа площадей к приведенному контингенту студентов по всем формам обучения	Характеризует уровень обеспеченности ОУ площадями и соответствия нормативам Минобразования РФ	Сложность исчисления для ОУ, имеющих плавающий контингент учащихся и "мертвые души"
Общая численность студентов (учащихся), чел.	Суммирование числа студентов по всем формам обучения и курсам (учащихся по классам)	Характеризует общее число учащихся (студентов)	Не характерен для небольших "элитарных" ОУ
3. Показатели социальной эффективности			
Текущая текучесть персонала (рабочих кадров), %	Отношение числа уволенных работников к общей численности персонала	Характеризует уровень стабильности трудового коллектива и работу с персоналом	Не включает часть уволенных по уважительным причинам работников (армия, переезд и т.п.) в показатель текучести
Уровень трудовой дисциплины, наруш. / чел. или баллы	Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала. Другой вариант – экспертная оценка уровня дисциплины по 10-балльной шкале	Позволяет судить о прогулах, опозданиях, неисполнительности в структурных подразделениях. Второй вариант характеризуется простотой расчета	Сложность исчисления из-за отсутствия четкой фиксации нарушений в оперативной отчетности. Второй вариант – субъективизм оценки
Удельный вес лиц с учеными степенями и званиями в составе ППС, %	Отношение лиц с учеными степенями и званиями к общей численности ППС, %	Показывает удельный вес преподавателей высшей квалификации	Не характерен для общего начального и среднего профессионального образования
Удельный вес студентов, проживающих в общежитиях, от общего числа студентов, %	Отношение числа студентов, проживающих в общежитиях, к общему числу студентов, %	Характеризует удельный вес иногородних и уровень обеспеченности общежитиями	Не характерен для молодых вузов и техникумов и особенно для негосударственных ОУ
Коэффициент устойчивости (стабильности) работы кадров в течение последних 5 лет, %	Отношение числа преподавателей, проработавших последние 5 лет к общей численности ППС (штатных и привлеченных)	Характеризует стабильность и уровень текучести преподавательских кадров	Применим для стабильных ОУ с устоявшимся преподавательским составом. Не годится для вновь организованных ОУ.

Балльная оценка эффективности работы организаций. Эффективность работы организации

рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, взвешенных с помощью весовых коэффициентов и функций стимулирования относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллам.

Методика базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, балльном методе и теории классификации. Принципиальные положения оценки эффективности работы организации заключаются в следующем.

1. Оценка осуществляется с помощью определенного перечня экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и корреляционного анализа и характеризующих конечные результаты деятельности организаций, трудовую и социальную деятельность персонала.

2. Вводится экономическое стимулирование достижения конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции, труда и управления. Оно реализуется путем введения математических функций стимулирования, отражающих закономерности хозяйственной деятельности организации.

3. Соизмерение различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности работы персонала с помощью весовых коэффициентов, определенных методом экспертных оценок и ранговой корреляции.

4. Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллам). Этим обеспечивается сопоставимость количества и качества труда в производстве и управлении, а также различных подразделений организации.

Комплексный показатель рассчитывается путем суммирования частных показателей эффективности, отражающих конечные результаты производства, использование ресурсов, социальную деятельность и результативность персонала. Частные показатели определяются по результатам выполнения экономических и социальных показателей путем умножения процентов их выполнения на весовые коэффициенты. Весовой коэффициент показывает относительную важность экономического или социального показателя в общей совокупности показателей эффективности. Полученное значение в баллах отражает "вклад" конкретного частного показателя в эффективность работы персонала организации.

Комплексный показатель эффективности работы персонала (Π в баллах) является средним арифметическим отношением суммы частных показателей к сумме весовых коэффициентов:

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{\sum_{i=1}^n B_i},$$

где Π_i – частный показатель эффективности работы в баллах;

B_i – весовой коэффициент i -го частного показателя;

n – число частных показателей эффективности.

Оценка итогового значения комплексного показателя эффективности работы персонала зависит от его численного значения:

если оно менее 95 баллов, то персонал работал *неудовлетворительно*;

если оно находится в диапазоне от 95 до 100 баллов, то персонал работал *удовлетворительно*, но имеет резервы по производительности и качеству работы;

если оно в диапазоне от 100 до 105 баллов и выполнены все частные показатели, то общая оценка работы персонала является *хорошей*;

если оно более 105 баллов, то общая оценка работы персонала является *отличной*.

Практическая ценность данного показателя заключается в возможности оценки динамики функционирования персонала предприятия за различные периоды времени; объективного распределения фонда оплаты труда между подразделениями предприятия; планомерного воздействия на подразделения предприятия для обеспечения его оптимального функционирования.

Пример расчета БОЭРО для образовательного учреждения показан в табл. 2.5.3. Качественная оценка по итоговому показателю 100,7 балла – "хорошо".

Таблица 2.5.3

Расчет эффективности работы образовательного учреждения за год

Код показателя	Наименование показателя	Базисное значение	Фактическое значение	Процент выполнения	Функция стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент, доли	Частный показатель эффективности, баллы
01	Балалсовая прибыль	250 тыс. руб.	250 тыс. руб.	100	$y=x$	100	0,15	15,0
02	Выручка от обучения и НИР	5,0 млн. руб.	5,4 млн. руб.	108	$y=x$	108	0,15	16,2
03	Затраты на 1 руб. работ	98 коп.	100 коп.	102	$y=200-x$	98	0,1	9,8
04	Выработка на 1 сотрудника	50 тыс.	54 тыс.	108	$y=x$	108	0,1	10,8
05	Среднесписочная численность студентов (слушателей)	1000 чел.	1100 чел.	110	$y=x$	110	0,1	11,0
06	Качество обучения и НИР	5,0 баллов	4,5 балла	90	$y=x$	90	0,08	7,2
07	Среднегодовая заработная плата на 1 сотрудника	12 000 руб.	13 200 руб.	110	$y=200-x$	90	0,07	6,3
08	Текущая численность персонала	10 %	15%	150	$y=200-x$	50	0,05	2,25
09	Потери рабочего времени на 1 сотрудника	10 чел.-дней	11 чел.-дней	110	$y=200-x$	90	0,05	4,5
10	Объем публикаций в расчете на 1 сотрудника	3 печл.	4 печ. л.	133	$y=x$	133	0,05	6,65
11	Выполнение нагрузки 1 преподавателем	1500 ч.	1650 ч.	110	$y=x$	110	0,05	5,5
12	Численность студентов на 1 сотрудника	10 чел.	11 чел.	110	$y=x$	110	0,05	5,5
	Итого:	-	-	-	-	-	1,0	100,7

Оценка по коэффициенту трудового вклада (КТВ). КТВ является количественным измерителем индивидуального трудового вклада (участия) работников в конечные результаты деятельности структурного подразделения учреждения. Понятия КТВ и КТУ идентичны, однако употребление КТВ на современном этапе является более правильным для работников ввиду их долевого вклада в конечные результаты образовательной деятельности.

В данном разделе мы рассмотрим методику оценки по КТВ как часть балльного метода оценки эффективности управления. Остановимся на некоторых постулатах:

КТВ рационально применять для распределения премиального фонда и дополнительной заработной платы (вознаграждения), поскольку основная заработная плата (тариф, оклад) зафиксированы в контракте или при найме на работу;

КТВ используется для оценки индивидуального вклада отдельных преподавателей и сотрудников; сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц. При отсутствии упущений в работе вознаграждение выплачивается в полном объеме. Если в течение месяца были отмечены упущения, то размер вознаграждения уменьшается в соответствии с коэффициентом, определяемым с учетом данных табл. 2.5.4, где приведена шкала достижений и упущений в работе;

в случае достижения высоких результатов и качества труда размер вознаграждения увеличивается пропорционально КТВ, определяемому руководителем подразделения с учетом фактических достижений по табл. 2.5.4.

Таблица 2.5.4

Шкала коэффициентов трудового вклада (КТВ)

№	Показатель	Значение коэффициента, W_i
1. Перечень упущений в работе		
1.1	Невыполнение квартальных и месячных заданий, оперативных поручений руководителя	-0,25

1.2	Нарушение трудовой дисциплины (опоздания, прогул и др.)	-0,2!
1.3	Низкое качество, грубые ошибки и неточности в работе	-0,25
1.4	Бесхозяйственность, небрежное отношение к материальным ценностям и имуществу учреждения	-0,10
1.5	Действия или поведение, снижающие имидж учреждение	-0,10
1.6	Нахождение сотрудника на больничном, в административном или творческом отпуске	0,10 за каждую неделю
1.7	Упущения в работе, повлекшие за собой значительный моральный и материальный ущерб	-0,5
1.8	Появление на работе в нетрезвом состоянии, хищение материальных ценностей	- 1,0
2. Перечень достижений в работе		
2.1	Перевыполнение квартального и месячного плана, оперативных заданий руководителя	+ 0,25
2.2	Высокая трудовая дисциплина, сверхурочная работа	+ 0,25
2.3	Высокое качество труда, точность и грамотность в работе-	+ 0,25
2.4	Бережное отношение к материальным ценностям, экономия ресурсов	+ 0,10
2.5	Действия, повышающие имидж учреждения	+ 0,10
2.6	Работа сотрудника без больничных листов, административных отпусков	+ 0,10
2.7	Достижения в работе, которые принесли учреждению экономическую выгоду	+ 0,5
2.8	Значительные успехи и достижения в работе, принесшие большую пользу	+ 1,0

КТВ каждого работника рассчитывается в зависимости от весомости достижений (+) и упущений (-) по следующей формуле:

$$K_i = 1 + \sum_{i=1}^n W_i,$$

где W_i – весомость i -го достижения или упущения в работе ($i = 1, 2, \dots, n$),

n – число показателей в шкале, ед.

Размер премии каждого работника (Z^i) рассчитывается по формуле:

$$Z^i = \Phi_z^n \frac{K_i}{\sum_{i=1}^m K_i},$$

где Φ_z^n – общий размер средств, выделенный для премирования подразделения, т. руб.;

K_i – коэффициент трудового вклада i -го работника;

m – число штатных работников, чел.

Должностной оклад и вознаграждение выплачиваются работнику за добросовестное выполнение функций, зафиксированных в должностной инструкции и в контракте сотрудника, а премия – за индивидуальный вклад в конечные результаты.

В практических расчетах КТВ в организациях мы рекомендуем шкалу значений, построенную на "теории весов", при которой значения показателей находятся в диапазоне $0 \leq K_i \leq 2$. При этом нормативное значение хорошего работника равно единице (КТВ = 1).

Сопоставляя данные размеров премий (графа 6 табл. 2.5.5 и 2.5.6), мы видим, что при первом способе расчета диапазон изменения премии внутри кафедры составляет от 455 до 987 руб., а во втором – от 504 до 818 руб., т.е. влияние должностных окладов привело к увеличению различий в премиях.

Таблица 2.5.5

Распределение премии среди сотрудников кафедры пропорционально должностным окладам и КТВ

Должность	Число единиц	Должностной оклад, руб.	КТВ работника, доли	Сумма баллов	Удельный вес премии	Премия, руб.	Общий заработок, руб.
Заведующий кафедрой	1	2000	1,3	2600	0,3795	986,7	2986,7
Доцент	1	1600	1.1	1760	0,3795	667,9	2267,9
Ст. преподаватель	1	1500	0,8	1200	0,3795	455,4	1955,4
Ассистент	1	1450	0	0	0,3795	0	1450,0
Ассистент	1	1450	1,2	1740	0,3795	660,0	2110,0

<i>Итого:</i>	5	8000	4,4	7300	0,3795	2770,0	10770,0
---------------	---	------	-----	------	--------	--------	---------

Таблица 2.5.6

Распределение премии среди сотрудников кафедры пропорционально КТВ

Должность	Число единиц	Оклад, руб.	КТВ, доли	Средняя премия, руб.	Премия работника, руб.	Общий заработок, руб.
Заведующий кафедрой	1	2000	1	629,5	818,5	2818,5
Доцент	1	1600	1,1	629,5	692,5	2292,5
Ст. преподаватель	1	1500	0,8	629,5	503,6	2003,6
Ассистент	1	1450	0	620,5	0	1450,0
Ассистент	1	1450	1,2	9,5	755,4	2205,4
<i>Итого:</i>	5	8000	4,4	629,5	2770,0	10770,0

Выбор конкретного способа распределения премии по КТВ зависит от психологического климата коллектива, и его лучше согласовать на общем собрании трудового коллектива. Так, если в коллективе преобладают корпоративные интересы и принципы коллективизма, то лучше принять второй способ, т. к. он учитывает сложность труда. Если в коллективе преобладает принцип индивидуализма и новаторства, то лучше принять первый способ, на который влияет должностной оклад.

Научно обоснованное распределение фонда оплаты труда между подразделениями по методам БОЭРО и КТВ создает основу для реализации принципа социальной справедливости и позволяет избегать уравниловки в оплате квалифицированного труда и поощрять творческих и инициативных работников. Размер материального поощрения зависит от экономии планового фонда оплаты труда, что создает реальные предпосылки для работы меньшей численностью, максимального совмещения должностей и сокращения потерь рабочего времени.

Практические задания

Задание 1. Конкретные ситуации

Субординация

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором организации. Оба задания являются неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.
2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника.
3. Напишите служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий в организации.
4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания.

Психологическая ситуация "Выбор заместителя"

Муниципальный орган образования назначил Александрова директором образовательного учреждения. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик и сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на

грамотных сотрудников.

2. Петров ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище "карьерист".

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза "сухарем". План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александрова?

Задание 2. "Этикет"

Руководитель учреждения поручил Вам подготовить прием по случаю 10-летия со дня основания организации, на который он хотел бы пригласить руководителей с женами, представителей администрации, прессу, деятелей культуры, известных предпринимателей. Он попросил подготовить программу презентации, форму приема, рассадку за столом, культурную программу.

Постарайтесь подготовить решение вопросов:

Приглашение на прием.

Выбор вида приема

Подготовка приема.

Программа презентации.

Культурная программа.

Меню банкета, включая напитки.

Рекомендации по одежде участникам приема.

Инструкции персоналу (официантам, сотрудникам) по поведению за столом.

Смета расходов.

Рассадка за столом.

Проведение приема.

Завершение приема. Уход гостей.

Задание следует выполнить, на компьютере на листах формата А4, общий объем задания 4 стр.

Задание 3. "Эффективность управления"

Задание 1. Разработайте систему оценочных показателей для Вашего образовательного учреждения на основе данных табл. 2.5.2 определите экспертным методом весовые коэффициенты. По фактическим и плановым показателям за прошедший год сделайте расчет эффективности работы ОУ по методике БОЭРО (см. табл. 2.5.3).

Задание 2. Возьмите за образец структурное подразделение ОУ (кафедра, отделение, отдел и т.д.). Возьмите данные о заработной плате и премии за любой месяц работы. Распределите премию между сотрудниками по одной из методик, указанных в таблице 2.5.5 или 2.5.6.

Резюме

1. Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Различают административные, экономические, социологические и психологические методы.

2. Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

3. Светский этикет – это общепризнанные правила поведения людей в обществе, который включает правила знакомства и представления, поведение дома, на улице и в гостинице, рекомендации по одежде,

поведению за столом, ведению светской беседы.

4. В экономической теории эффективность определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. Показатель экономической эффективности рассчитывается как отношение полученной экономии к затратам на ее создание.

5. В качестве критериев эффективности работы персонала принимаются показатели экономической эффективности (конечных результатов), качества и результативности труда, социальной эффективности деятельности персонала.



ГЛАВА 3. МАРКЕТИНГ ОБРАЗОВАНИЯ

3.1. Основы маркетинга

3.1.1. Сущность маркетинга

Маркетинг как наука относительно молод – впервые этот термин появился в 1902 г. в США. Однако многие маркетинговые методы – реклама, продвижение товара, анализ покупателей и конкурентов – используются торговцами уже несколько тысяч лет. В определенный момент бурное развитие рыночных отношений, обусловленное взрывом научно-технического прогресса, породило новое, самостоятельное течение в науке управления – маркетинг.

Маркетинг является одной из самых динамичных наук современности. Это связано прежде всего с тем, что он должен соответствовать веяниям времени, состоянию рынка и настроениям потребителей. Однако маркетинг – это не просто академическая дисциплина – это сочетание строгой науки и виртуозного искусства эффективной работы на рынке. Именно английское слово "рынок" (market) лежит в основе термина "маркетинг" (marketing).

По различным оценкам, в литературе встречается несколько тысяч определений маркетинга. Причем каждый ученый стремился выделить ту грань, которая была наиболее актуальна для его практической и научной деятельности в соответствующий временной период. Мы же будем придерживаться классического определения маркетинга, предложенного одним из крупнейших ученых в этой области – Ф. Котлером: "Маркетинг есть социальный и управленческий процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей как индивидов, так и групп, посредством создания, предложения и обмена товаров" [33, 37].

В основе этого процесса лежит ряд ключевых понятий, образующих систему маркетинга организации (рис. 3.1.1). Рассмотрим элементы этой системы более подробно.

Товары и услуги. Любое промышленное предприятие, организация или образовательное учреждение, выходит на рынок с определенным товаром, способным удовлетворять те или иные человеческие потребности.

Товар – это все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается на рынке с целью привлечения внимания, приобретения, использования и потребления. Товар является важнейшим элементом маркетинга, лежащим в основе маркетинговой стратегии, выбираемой организацией для реализации поставленных целей.

Товары по своей природе не однородны и могут выступать в четырех видах: промышленные товары, потребительские товары, услуги и инновации (идеи).

Промышленные товары (или *товары промышленного назначения*) предназначены для потребления предприятиями и используются при производстве других товаров, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям. К промышленным товарам относят технологическое оборудование, сырье, комплектующие, транспортные средства и т.п.

Потребительские товары (или *товары потребительского назначения*) – это товары, предназначенные для удовлетворения личных (семейных) потребностей. Они подразделяются на товары длительного пользования (автомобили, мебель, бытовая техника) и товары кратковременного пользования (продукты питания, косметика).

Услуги – объекты продажи в виде действий, выгод или удовлетворения потребностей. Услуга представляет собой неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. Основное предназначение услуг – удовлетворять изменяющиеся потребности населения. Именно в силу быстрого роста количества новых потребностей, сфера услуг в последние десятилетия претерпевает значительное развитие. По прогнозам ученых, в будущем именно услуги, а не материальные товары, будут пользоваться повышенным спросом.

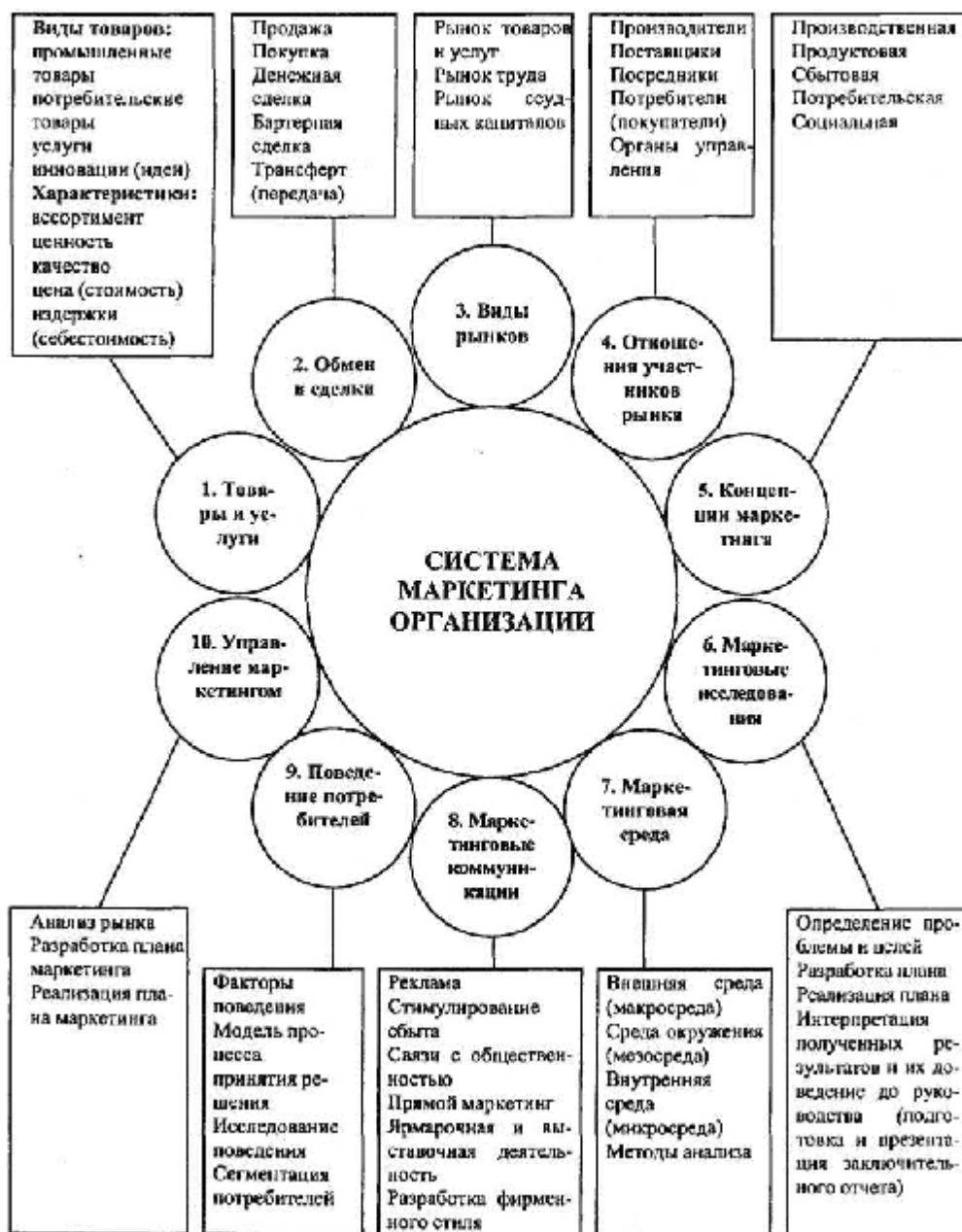


Рис. 3.1.1. Система маркетинга организации

В силу вышеперечисленных особенностей услуги требуют большого контроля качества, доверия к поставщику (продавцу) и способности приспосабливаться к запросам потребителей.

Инновации (идеи) – нововведения, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в самых разных областях и сферах деятельности. Применительно к образованию инновации включают в себя интеллектуальную собственность работников и коллективов образовательных учреждений: учебно-методические комплексы по дисциплинам, изобретения, патенты, программы исследований, другие инновационные разработки, а также товарную символику подобных услуг: наименования, логотипы, товарные знаки.

Товары обладают рядом важных характеристик: ассортимент, ценность, качество, цена (стоимость), издержки (себестоимость).

Товарный ассортимент – группа товаров, тесно связанных между собой в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам потребителей, или через одни и те же типы торговых организаций, или в рамках одного и того же диапазона цен.

Ценность – это оценка потребителем способности товара в целом удовлетворять его нужды. Оказываясь перед выбором, потребитель определяет, принятие какого предложения принесет ему максимальную ценность. При этом он ориентируется на максимизацию ценности в рамках приемлемых издержек по поиску товара, ограниченности своих знаний, мобильности и уровня доходов. У потребителя формируется ожидание определенной ценности, исходя из чего он и действует. Именно от

того, соответствует ли предложение продавца ожидаемой потребителем ценности, зависит степень удовлетворения последнего и вероятность совершения им повторной покупки товара.

Качество – совокупность свойств и характеристик товаров, обуславливающих их способность удовлетворять потребности и запросы потребителей, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям. Качество определяется мерой соответствия товаров условиям и требованиям стандартов, договоров, контрактов, запросов потребителей. Существует тесная связь между качеством товаров, удовлетворением потребителя и уровнем прибыли организации. Достижение более высокого уровня качества приводит к более высокому уровню удовлетворения потребителей при одновременном поддержании высоких цен и (часто) снижении издержек. Поэтому высокое качество товаров – ключ к успеху любой организации. Помимо понимания самого термина "качество", необходимо проводить различие между такими понятиями, как "соответствующее качество" и "сравнительное качество". Так, предполагается, что образовательные услуги классического университета обладают более высоким качеством по сравнению с аналогичными образовательными услугами филиала какого-либо вуза. Однако соответствующее качество образовательных услуг и университета и филиала вуза одинаково, поскольку и те и другие услуги представляют потребителям именно то качество, которое было декларировано.

Цена (стоимость) – фундаментальная экономическая категория, означающая количество денег, за которое продавец согласен продать, а покупатель готов купить единицу товара. Цена определенного количества товара составляет его стоимость, поэтому правомерно говорить о цене как о денежной стоимости единицы товара. Цена – самый гибкий, легко изменяемый и единственный элемент комплекса маркетинга, который приносит доход, остальные его составляющие увеличивают издержки организации. Вместе с тем ценообразование и ценовая конкуренция – проблема номер один для отечественных образовательных учреждений. Поэтому рыночному ценообразованию посвящен целый раздел учебного пособия – раздел 4.2.

Издержки (себестоимость) – выраженные в денежной форме затраты, обусловленные расходом разных видов экономических ресурсов (сырья, материалов, труда, основных средств, услуг, финансовых ресурсов) в процессе производства товаров. Издержки задают нижний уровень цены товара, в то время как уровень спроса определяет максимальную цену.

Обмен и сделки. Человек может получить необходимый ему товар одним из четырех способов: 1) самостоятельно произвести или найти в готовом виде в природе (натуральное хозяйство, охота); 2) украсть или отнять у других; 3) заняться попрошайничеством и, наконец, 4) обменять на деньги, товары, услуги или идеи. Только в четвертом случае, когда люди решают удовлетворять свои нужды и потребности посредством обмена, и появляется маркетинг.

Обмен – акт приобретения некоего товара в обмен на нечто, предлагаемое другой стороне. Для того чтобы произошел обмен, необходимо соблюсти следующие пять условий:

- 1) наличие как минимум двух партнеров;
- 2) у каждой стороны должно быть что-то, представляющее ценность для другой;
- 3) каждая сторона готова к сотрудничеству и поставке товара;
- 4) каждая сторона вправе принять или отвергнуть предложение об обмене;
- 5) каждая сторона считает предложение о сотрудничестве возможным или выгодным. Иногда обмен рассматривают как процесс создания ценности, так как в нем обычно выигрывают обе стороны.

Сделка – торговая операция, включающая, по крайней мере, два субъекта интереса и соглашение об условиях, сроках и месте реализации.

В процессе сделки осуществляются два противоположных процесса: *продажа* – передача товара другому лицу в обмен на денежную оплату товара и *покупка* – приобретение товара и его оплата.

Существует три вида сделок: *денежная сделка*, когда товары обмениваются на деньги, *бартерная сделка*, при которой происходит натуральный обмен одних товаров или услуг на другие, и *трансферт*, то есть безвозмездная передача товаров и услуг за счет социальных органов государства.

Виды рынков. Понятие рынка лежит в основе маркетинга. Именно на рынке происходит обмен товарами, идеями и услугами.

Рынок – это совокупность всех потенциальных потребителей с определенными нуждами или потребностями, для удовлетворения которых они желают и способны принять участие в обмене.

Структура рынков чрезвычайно многообразна. По виду продаваемого товара выделяют рынки сырья, материалов, драгоценностей, средств производства, недвижимости, потребительских товаров и услуг, информационного и интеллектуального продукта, инноваций, капитала, валюты, ценных бумаг, труда,

рабочих мест и рабочей силы. Данные виды рынков можно объединить в три большие группы: рынок товаров и услуг, рынок труда и рынок ссудных капиталов.

Рынок товаров и услуг – совокупность потребителей, приобретающих товары и услуги для личного потребления (*рынок потребительских товаров*) или для последующего использования в производственных нуждах (*рынок товаров промышленного назначения*).

Рынок труда – сфера формирования спроса и предложения на рабочую силу. Он определяет пропорциональность распределения рабочей силы в зависимости от структуры общественных потребностей и уровня технологического базиса.

Рынок ссудных капиталов – специфическая сфера товарных отношений, где объектом сделки является предоставляемый в ссуду денежный капитал и формируется спрос на него.

Каждый из этих рынков имеет свои особенности и специфику отношений его участников.

Отношения участников рынка. Для эффективного обмена кроме потребителей на рынке должны присутствовать производители товаров, идей и услуг, поставщики ресурсов, посредники между производителем и потребителем и органы управления.

Потребитель (покупатель) – лицо или организация, потребляющие, использующие продукт чьего-либо производства, чьей-либо деятельности, включая и свой собственный продукт. Потребителями (заказчиками) образовательных услуг выступают граждане, предприятия, организации, учреждения, государство в лице различных органов власти, общество.

Производитель – предприятие, организация, лицо, производящие товары, идеи, оказывающие услуги. Производителями образовательных услуг являются образовательные учреждения по трем уровням управления: школа, техникум, вуз.

Поставщик – лицо или организация, осуществляющие поставку в адрес потребителя. В маркетинге под поставщиком обычно понимают лицо или организацию, поставляющие сырье, комплектующие и другие товары промышленного назначения производителю потребительских товаров.

Посредник – лицо или организация, оказывающие содействие в установлении контактов и заключении сделок, контрактов между производителями (продавцами) и потребителями товаров, идей и услуг. Посредничество является одним из видов предпринимательства. В качестве посредников сферы образования выступают службы занятости, биржи труда и рекрутинговые организации, ассоциации образовательных учреждений. Посредники играют важную роль в продвижении товаров, идей и услуг до конечного потребителя, так как формируют каналы распределения.

Канал распределения – это совокупность взаимозависимых организаций, которые делают товар, идею или услугу доступной для использования или потребления.

Органы управления – организации и их подразделения, обладающие правом принимать управленческие решения в пределах их компетенции и следить за исполнением принятых решений. Несмотря на то, что маркетинг подразумевает свободу рыночных отношений, органы управления (органы государственной власти) занимают важное место в системе этих отношений: они разрабатывают "правила игры" для участников рынка, следят за точностью следования этим правилам, оказывают поддержку наиболее слабым участникам, если это целесообразно с точки зрения общественных и государственных интересов, но не отдельных рыночных субъектов.

Успех организации-производителя во многом зависит от способности построить долгосрочные взаимовыгодные отношения с ключевыми участниками рынка – потребителями, поставщиками, посредниками и органами управления. Практика построения подобных взаимоотношений получила название *маркетинга отношений*.

Концепции маркетинга. *Концепция маркетинга* – система основных идей, положений маркетинговой деятельности, согласно которой достижение целей организации зависит от глубины изучения запросов потребителей и полноты их удовлетворения по сравнению с конкурентами.

Маркетинговая концепция предлагает принципиально новые инструменты, позволяющие организации, предоставляющей образовательные услуги, эффективно функционировать в условиях неопределенности внешней среды. Это метод оценки и прогнозирования влияния внешней среды; маркетинговое планирование, позволяющее организациям самостоятельно оценить возможности рынка и собственный потенциал; методы формирования ассортимента ряда товаров и услуг и др. Реализуя эти методы, организация получает возможность решать долгосрочные стратегические задачи, проникать на новые рынки и выводить на них новые товары и услуги, приспосабливаться к меняющимся условиям рыночной конъюнктуры.

Известно пять конкурирующих концепций, одну из которых организация может взять за основу

маркетинга: производственная, продуктовая, сбытовая, потребительская и социальная.

1. *Производственная (производственно-ориентированная) концепция* – одна из старейших бизнес-теорий – утверждает, что потребители отдадут предпочтение доступным и дешевым товарам. Главная задача менеджера производственно-ориентированной организации – достижение высокой эффективности производства продукции и ее оптимальное распределение.

По отношению к маркетингу образования данная концепция может выступать в виде концепции совершенствования деятельности образовательного учреждения.

Концепция совершенствования деятельности образовательного учреждения предполагает, что потребители будут заинтересованы в образовательных услугах, доступных ввиду их низкой цены. Тогда задача, стоящая перед руководством образовательного учреждения, – рост экономической эффективности как основы для снижения цены. Такая концепция вполне оправдана в двух случаях:

- в условиях ограниченной платежеспособности населения, когда низкий уровень доходов не позволяет потребителям оплачивать дорогостоящие образовательные услуги;
- когда спрос на образовательную услугу превышает предложение, то есть необходимо увеличение приема на какую-либо специальность (например, резкое увеличение в 90-х гг. спроса на специалистов экономического профиля).

Негативные черты и последствия использования этой концепции – снижение качества образовательных услуг, превращение образовательного учреждения в "фабрику дипломов" (например, открытие различных экономических специальностей во многих государственных технических вузах без надлежащего кадрового, методического и материального обеспечения учебного процесса).

2. *Продуктовая (продуктово-ориентированная) концепция* утверждает, что потребители отдадут предпочтение товарам, предлагающим наивысшее качество, обладающим лучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками, а следовательно, менеджеры должны сконцентрировать все силы на производстве высококачественной продукции и на ее постоянном совершенствовании. Однако такие совершенствования часто вносятся без учета мнения потенциальных покупателей.

Для сферы образования продуктовая концепция получила название концепции повышения качества образовательных услуг.

Концепция повышения качества образовательных услуг исходит из того, что потребитель оказывает предпочтение образовательным услугам высокого качества. Примером целесообразного использования этой концепции является программа MBA (элитарная программа для руководителей). Концепция совершенствования услуг целесообразна в условиях высокой индивидуализации спроса, когда существует часть потребителей, нуждающихся в образовательных услугах повышенного качества. В этом случае важно верно оценить платежеспособность потребителей.

Негативные последствия использования данной концепции – "маркетинговая близорукость", не учитывающая потребностей граждан (например, чрезмерный выпуск высококвалифицированных специалистов по проектированию промышленных зданий и сооружений в условиях отсутствия инвестиций для нового промышленного строительства).

3. Согласно *сбытовой концепции (концепции ориентации на продажи)*, потребители по природе своей никогда не будут добровольно покупать всю выпускаемую организацией продукцию. Поэтому организация должна вести агрессивную политику продаж и интенсивно продвигать на рынок свои товары. На практике этой концепции чаще всего придерживаются производители товаров и услуг, имеющих ограниченный рынок сбыта, о необходимости которых потенциальный покупатель даже не задумывается, – страхование, различные энциклопедии или участки на кладбище. Именно здесь наиболее активно совершенствуются различные технологии торговли, ведется поиск новых групп потенциальных покупателей. Ориентация на продажи широко применяется в некоммерческой сфере (различными благотворительными фондами, политическими партиями и образовательными учреждениями). Для образовательного учреждения эта концепция актуальна в условиях перепроизводства, когда целью является не обеспечение потребностей граждан в получении качественного и современного образования, а поддержание спроса на теряющие свою привлекательность специальности.

Многие организации начинают присматриваться к этой концепции, когда испытывают трудности со сбытом, когда появляются признаки перепроизводства. Цель таких компаний – продажа произведенных товаров, а не производство продукции, в которой нуждается рынок.

4. *Потребительская концепция (концепция маркетинга)* – философия бизнеса, вбирающая в себя лучшее из трех рассмотренных выше подходов. Ее сторонники считают, что залог достижения целей

организации – определение нужд и потребностей целевых рынков и удовлетворение потребителей более эффективными способами, чем у конкурентов. Данная концепция держится на четырех китах: целевом рынке, потребительских нуждах, интегрированном маркетинге и рентабельности.

Принимая за основу маркетинга потребительскую концепцию, образовательное учреждение выявляет нужды и запросы граждан, прогнозирует их поведение и определяет потенциальные возможности спроса, а затем, действуя в рамках системы комплекса маркетинга, обеспечивает желаемое удовлетворение спроса на те или иные образовательные услуги.

Маркетинговый комплекс – набор поддающихся контролю маркетинговых инструментов (товар, идея, услуга; цена; место; методы продвижения), совокупность которых образовательное учреждение использует для получения желаемой реакции целевого рынка (рис. 3.1.2).

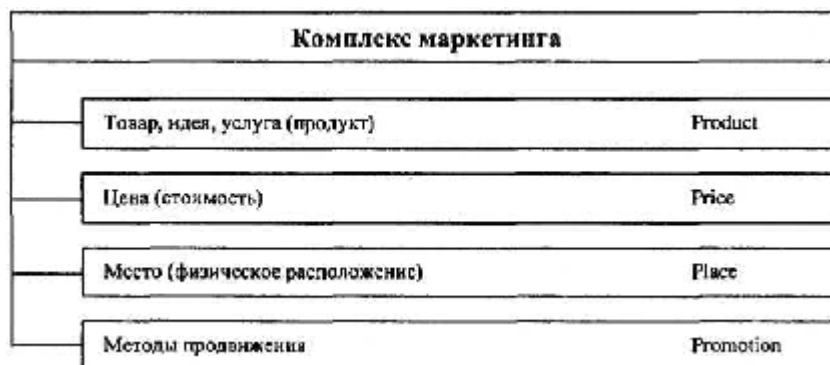


Рис. 3.1.2. Комплекс маркетинга (или 4 "P")

5. *Социальная концепция (концепция социально-ответственного маркетинга)* провозглашает задачей организации установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и удовлетворение потребителей более эффективными, чем у конкурентов, способами при сохранении или укреплении благополучия потребителя и общества в целом. Социальная концепция требует учета в практике маркетинга социальных и этических вопросов. Маркетологи вынуждены устанавливать баланс противоречивых показателей, определяющих доходы организации, удовлетворение потребностей потребителя и общественные интересы (рис. 3.1.3).



Рис. 3.1.3. Концепция социального маркетинга

Социальная направленность деятельности образовательных учреждений создает условия для решения широкого круга общественно значимых проблем, учитывает общественные интересы. Элементы социально-ответственного маркетинга, способствующие утверждению социальной ответственности и этики образовательных учреждений, являются ключевым фактором формирования имиджа вуза, вне которого эффективная деятельность на рынке образовательных услуг, как правило, невозможна.

Маркетинговые исследования – это системный сбор, упорядочение и анализ данных по различным

аспектам маркетинговой деятельности организации.

Маркетинговые исследования становятся одним из актуальных видов маркетинговой деятельности образовательных учреждений, поскольку позволяют снизить уровень риска при принятии решений по исследуемым вопросам.

Современная наука накопила целый комплекс методов исследования, который может быть применен для проведения маркетингового исследования. Наиболее крупными являются общенаучные, диалектические, специальные, экономико-математические и социологические методы исследования.

Процесс маркетингового исследования включает в себя ряд последовательных этапов и процедур:

1. *Определение проблемы и целей исследования.*

1.1. Определение потребности в проведении маркетинговых исследований.

1.2. Определение проблемы.

1.3. Формулирование целей маркетинговых исследований.

2. *Разработка плана исследований.*

2.1. Выбор методов проведения маркетинговых исследований.

2.2. Определение типа требуемой информации и источников ее получения.

2.3. Определение методов сбора необходимых данных.

2.4. Разработка форм для сбора данных.

3. *Реализация плана исследований.*

3.1. Сбор данных.

3.2. Анализ данных.

4. *Интерпретация полученных результатов и их доведение до руководства (подготовка и презентация заключительного отчета).*

Маркетинговая среда представляет собой совокупность факторов, активно действующих и влияющих на конъюнктуру рынка и эффективность деятельности субъектов маркетинга. По отношению к конкретной организации принято различать *внешнюю маркетинговую среду, среду окружения и внутреннюю маркетинговую среду*, представленную самим субъектом маркетинга. Организации преуспевают до тех пор, пока их услуги и товары соответствуют маркетинговой среде. Маркетинговая среда содержит как возможности, так и угрозы для деятельности организации, поэтому необходимо постоянно следить за изменениями в маркетинговой среде и приспосабливаться к ним.

Внешняя маркетинговая среда (макросреда) включает в себя неподвластные контролю со стороны отдельной организации силы общерыночного действия, такие как политико-правовые, экономические, демографические, природно-географические, национальные, социально-культурные и научно-технические факторы.

Среда окружения (мезосреда) представлена силами, имеющими непосредственное отношение к организации ее возможностям и поэтому в определенной степени поддающимися ее влиянию. Это прежде всего существующие и потенциальные потребители товаров и услуг, поставщики, посредники, конкуренты, СМИ, органы управления и государственного контроля.

Внутренняя маркетинговая среда (микросреда) организации обычно включает в себя главные подсистемы организации. Для образовательного учреждения это учебно-методическая, научно-консалтинговая, хозяйственная, экономическая, управленческая и маркетинговая деятельность.

Маркетинговые коммуникации. *Маркетинговые коммуникации* – это специально разработанный и управляемый процесс обмена информацией между различными субъектами рынка в целях достижения взаимопонимания.

С усилением конкуренции на рынке маркетинговые коммуникации начинают играть особую роль, связанную с необходимостью активного продвижения тех или иных товаров, идей или услуг организации. *Комплекс маркетинговых коммуникаций* организации может быть представлен семью основными средствами воздействия:

- ◆ реклама;
- ◆ стимулирование продаж;
- ◆ связи с общественностью;
- ◆ прямой маркетинг;
- ◆ разработка фирменного стиля;
- ◆ ярмарочная и выставочная деятельность;
- ◆ сотрудничество.

Подобное деление является достаточно условным, так как современные маркетинговые

коммуникации представляют собой интегрированный комплекс, каждое средство воздействия которого может включать элементы других средств.

Поведение потребителей. Ключевым фактором успеха любой организации является знание того, как потребитель принимает решение о покупке тех или иных товаров и услуг, что им движет или что ограничивает выбор решения, и наконец, главное – как организация может повлиять на поведение своих потребителей с наибольшей эффективностью

Поведение потребителя – это деятельность, направленная непосредственно на получение, потребление и распоряжение товарами и услугами, включая процессы принятия решений, которые предшествуют этим действиям и следуют за ними.

Процесс принятия решения потребителями товаров и услуг состоит из ряда последовательных стадий и подвержен влиянию как внутренних, так и внешних факторов.

Факторы, влияющие на поведение потребителя образовательной услуги, включают в себя: психологические, социологические, экономические факторы, влияние социальных групп, потребности в отношении образования, макросреду образования, микросреду образовательного учреждения, критерии оценки качества образования, методы продвижения образовательных услуг.

Модель процесса принятия решения потребителем образовательной услуги содержит следующие стадии: 1) осознание потребности в получении образования, 2) поиск и анализ информации об образовательных услугах, 3) первоначальная оценка вариантов получения образования в различных образовательных учреждениях, 4) выбор наилучшего варианта, 5) поступление в образовательное учреждение, 6) обучение и удовлетворенность выбором образовательного учреждения, 7) оценка качества образовательной услуги, 8) оценка перспектив работы по выбранной специальности, 9) оценка выбора профессии и специальности, 10) профессиональная деятельность на основе полученной специальности.

Организация может повлиять или изменить поведение своих потребителей, только изучив его особенности *исследования поведения потребителей*, являющихся важной частью системы маркетинговых исследований организации.

Основанием для выбора приоритетных сфер приложения рыночной активности организации является *сегментация потребителей* – деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей товаров и услуг организации. Основные критерии сегментирования конечных потребителей выступают географические, демографические, социологические и психологические признаки.

Управление маркетингом – это целенаправленная координация маркетинговой деятельности организации исходя из требований рынка с целью предоставления качественных товаров и услуг целевым потребителям.

Система управления маркетингом образовательного учреждения может быть представлена совокупностью трех подсистем:

- ◆ анализ рынка образовательных услуг;
- ◆ разработка плана маркетинга образовательного учреждения;
- ◆ реализация плана маркетинга образовательного учреждения.

Цель подсистемы *"Анализ рынка образовательных услуг"* заключается в возможности использовать открывающиеся для образовательного учреждения новые рыночные перспективы, отыскивать новые направления для своего развития, а возможно, и перестраивать свою деятельность в соответствии с требованиями рынка.

Подсистема *"Разработка плана маркетинга образовательного учреждения"* решает задачи по формированию соответствующего маркетингового инструментария для каждого из выбранных рыночных сегментов. Используя этот инструментарий, образовательные учреждения пытаются вызвать у потребителя желаемую реакцию на свои маркетинговые мероприятия, образовательные услуги, обеспечить постоянный спрос и получение прибыли, увязать между собой результаты работы предыдущей подсистемы в единое целое.

Подсистема *"Реализация плана маркетинга образовательного учреждения"* проявляется в организации новой структуры и функций отдела маркетинга, мероприятий по реализации плана маркетинга образовательного учреждения, создании системы контроля за выполнением данного плана, мотивации персонала образовательного учреждения для достижения маркетинговых целей, оценке эффективности управления.

Система управления маркетингом образовательного учреждения, в зависимости от складывающейся рыночной ситуации, позволяет эффективно реализовывать целевые и стратегические установки,

корректировать цену образовательных услуг, повышать ценностную значимость образовательных услуг для потребителей, поддерживая тем самым необходимый спрос на эти услуги, предоставлять потребителям качественные услуги по приемлемой цене.

3.1.2. Маркетинг образования

Маркетинг образования – это дисциплина, изучающая и формирующая стратегию и тактику взаимоотношений субъектов рынка образовательных услуг, образовательных учреждений, организаций-потребителей, личностей обучающихся, посреднических структур, которые производят, продают, покупают и потребляют эти услуги.

Образование как одна из быстро развивающихся отраслей народного хозяйства является перспективной сферой для развития научных основ маркетинга, так как главной задачей маркетинга образования является удовлетворение потребностей как отдельно взятой личности, так и общества в целом.

Система образования в России за последние годы пережила целый ряд существенных изменений. Отказ от государственной монополии в области образования, переход на платное обучение, изменение уклада общественной жизни привели к созданию множества негосударственных образовательных учреждений в различных областях и уровнях образования. Реструктуризация экономики, изменение условий функционирования государственных и частных предприятий и организаций вызвали повышение спроса на образовательные услуги в области экономики и управления, изменили требования к их структуре и содержанию.

Особенности образовательной услуги

Образовательные услуги удовлетворяют личные (конечный потребитель), групповые (предприятия-работодатели) и общественные (государство) потребности. Исходя из этого, В. Б. Банслова [9, 8] предлагает определение образовательной услуги с позиций маркетинга, учитывающее эти три аспекта:

- с позиции отдельной личности (гражданина) образовательная услуга – это процесс передачи потребителю знаний, умений и навыков общеобразовательного и профессионального характера, необходимых для удовлетворения его личных потребностей в приобретении профессии, саморазвитии и самоутверждении, осуществляемый в тесном контакте с потребителем по установленной форме и программе;
- с позиции предприятия образовательная услуга – это процесс профессиональной подготовки (повышения квалификации, переподготовки) кадров, необходимой для обеспечения его работоспособности, поддержания конкурентоспособности и развития в постоянно изменяющихся рыночных условиях;
- с позиции государства образовательная услуга – это процесс, обеспечивающий расширенное воспроизводство совокупного личностного и интеллектуального потенциала общества.

Услуги, в том числе и образовательные, обладают пятью основными характеристиками, которые в значительной степени влияют на разработку маркетинговых программ: неосвязаемость, неотделимость, непостоянство качества, недолговечность / несохраняемость и отсутствие владения.

Неосвязаемость услуги означает, что ее нельзя продемонстрировать, то есть до приобретения услуги невозможно увидеть, попробовать на вкус, потрогать, услышать или ощутить ее запах. Ввиду отсутствия осязаемых характеристик услуги до её покупки степень неопределенности приобретения увеличивается. Чтобы ее сократить, покупатели ищут "сигналы" качества услуги. В образовании это: образовательные стандарты, учебные планы и программы, информация о методах, формах и условиях оказания услуг, документы об образовании, сертификаты, лицензии, аттестаты, дипломы.

Неотделимость услуги означает, что ее нельзя отделить от источника, независимо от того предоставляется услуга человеком или машиной. Преподаватель не может предоставить услугу, если в аудитории нет студентов. Вследствие того, что при производстве услуги всегда присутствует ее потребитель, взаимодействие с поставщиком (преподавателем) является особым аспектом маркетинга услуг. Способность преподавателя достичь взаимопонимания со студентами влияет на показатели их успеваемости.

Второй характерной особенностью неотделимости услуг является присутствие и участие в процессе их предоставления других потребителей. Студенты в аудитории присутствуют при потреблении услуги

одним человеком. Их поведение определяет степень удовлетворения услугой отдельных людей. Например, большое скопление студентов в плохо вентилируемой аудитории может снизить степень их удовлетворения. Следовательно, задачей производителя услуги является обеспечение того, чтобы одни потребители образовательных услуг не препятствовали получению качественного образования другими потребителями.

Непостоянство качества услуги означает, что ее качество может очень сильно изменяться в зависимости от того, кто, когда, где и как ее предоставляет. Качество услуги, тем более образовательной, очень трудно поддается контролю. Услуга, предоставляемая одним преподавателем, качественно варьируется в зависимости от его физической формы и настроения во время общения с учащимся. Администрация образовательного учреждения должна постоянно проверять степень удовлетворенности учащихся качеством учебного процесса путем анкетирования учащихся и мониторинга уровня успеваемости.

Недолговечность услуги означает, что ее нельзя хранить с целью последующей продажи или использования. Например, образовательное учреждение взимает плату со студента независимо от количества посещенных и пропущенных занятий. Недолговечность услуги не предоставляет особых проблем, если спрос на нее довольно устойчивый. Однако если спрос подвержен различным колебаниям, образовательное учреждение сталкивается с проблемами (например, с проблемой сокращения или увеличения числа преподавателей).

Для образовательных услуг характерно, что учебная информация может быть подготовлена и сохранена в раздаточных материалах, книгах, на кассетах, электронных дисках. Однако следует подчеркнуть, что знания быстро устаревают.

Отсутствие владения означает, что в отличие от физических товаров, услуги не являются чьей-либо собственностью. Из-за отсутствия владения учреждения, предлагающие образовательные услуги, должны прилагать особые усилия для укрепления имиджа и привлекательности своей марки с помощью одного из следующих методов:

- Поощрение потребителя к повторному использованию услуги (например, специальные схемы оплаты при получении второй специальности в рамках одного и того же учебного заведения).
- Создание ассоциаций выпускников с целью усиления чувства собственности.
- Недостаток отсутствия владения можно превратить в преимущество: например, предприятие, воспользовавшись услугами высококвалифицированных специалистов вуза при проведении семинара по реструктуризации, может сократить расходы, поскольку альтернативой является заказ дорогостоящего проекта реструктуризации в консалтинговой фирме.

Особенностями, присущими только образовательным услугам, являются:

- ◆ относительная длительность исполнения;
- ◆ отсроченность выявления результативности оказания услуг;
- ◆ сезонность или дискретная периодичность оказания услуг, особенно в сфере повышения квалификации;
- ◆ зависимость услуг от места их оказания и места проживания обучающихся;
- ◆ усиление потребности в образовательных услугах по мере удовлетворения данной потребности.

Новые условия предоставления образовательных услуг вызвали одновременно и необходимость перестройки всей работы образовательных учреждений. К настоящему времени рынок услуг в области образования вплотную подошел к "точке маркетинга", то есть ситуации, когда:

- наращиваемый объем предложения уравновесил доминировавший ранее платежеспособный спрос и стал превосходить его;
- оформился дифференцированный спрос на образовательные услуги;
- сложилась развитая инфраструктура рынка образовательных услуг;
- федеральные и региональные органы власти не в состоянии обеспечить для учреждений образования достаточную материальную поддержку и им приходится обращаться к маркетингу в целях "выживания".

В этой ситуации победить в конкурентной борьбе и занять достойное место на данном рынке могут только те организации, которые активно используют инструменты маркетинга: постоянно изучают спрос и предложение, сбалансированно формируют продуктовый портфель, предлагают адекватные платежеспособному спросу и качеству услуг цены, осуществляют гибкую коммуникационную политику.

Маркетинг особо актуален для системы образования, так как способен помочь разрешению

обострившихся противоречий между кризисным состоянием экономики и высокими темпами роста сферы образования, между спросом и фактическим предложением образовательных услуг, между государственным и негосударственным образованием, определить рациональные пропорции между гуманитарными и техническими специальностями, потребностями народного хозяйства и выпуском специалистов образовательными учреждениями.

3.1.3. Практическое задание "Основы маркетинга"

Изучите материал раздела 3.1 "Основы маркетинга" и разработайте для Вашего образовательного учреждения систему маркетинга по форме таблицы 3.1.1. В этой форме покажите знание теории и практическую реализацию основ маркетинга в Вашей организации. Объем задания – до 2 стр. формата А 4.

Таблица 3.1.1

Система маркетинга образовательного учреждения

Элементы маркетинга	Краткая характеристика
Товары и услуги	
Обмен и сделки	
Виды рынков	
Отношения участников рынков	
Концепция маркетинга	
Маркетинговые исследования	
Маркетинговая среда	
Маркетинговые коммуникации	
Поведение потребителей	
Управление маркетингом	

Резюме

1. Маркетинг – социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица или группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности посредством создания товаров и потребительских ценностей и взаимобмена между ними.

2. Система маркетинга организации включает в себя следующие элементы: товары и услуги; обмен и сделки; виды рынков; отношения участников рынков; концепции маркетинга; маркетинговые исследования; маркетинговые коммуникации; поведение потребителей и управление маркетингом организации.

3. Маркетинг образования – это дисциплина, изучающая и формирующая стратегию и тактику взаимоотношений субъектов рынка образовательных услуг, образовательных учреждений, организаций-потребителей, личностей обучающихся, посреднических структур, которые производят, продают, покупают и потребляют эти услуги.

3.2. Маркетинговые исследования

3.2.1. Исследования в современном маркетинге

Исследование – это вид деятельности человека, состоящий в: распознавании проблем и ситуаций; определении их происхождения; выявлении свойств, содержания, закономерностей поведения и развития; установлении места этих проблем и ситуаций в системе накопленных знаний; нахождении путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний о данной проблеме в практике ее разрешения.

Любое исследование имеет комплекс характеристик, которые необходимо учитывать при его проведении и организации. Основными из этих характеристик являются следующие (рис. 3.2.1).

1. Научная обоснованность исследования заключается в описании актуальности его проведения и в постановке проблем, целей и задач исследования. Потребность исследования – степень остроты проблемы, профессионализма в подходах к ее решению, стиль управления. Объект и предмет

исследования: объектом является система управления, относящаяся к классу социально-экономических систем; предметом - конкретная проблема, разрешение которой требует проведения исследования.

2. Методология исследования – совокупность подходов, ориентиров, приоритетов, средств и методов исследования. В методологии выделяют общенаучные, диалектические методы, специальные методы, экономико-математические и социологические методы.

3. Организация исследования – порядок проведения, основанный на распределении функций и ответственности, закрепленных в регламентах, нормативах и инструкциях. В этом разделе разрабатывается техническое задание, программа исследования или бизнес-план.

Особое внимание уделяется ресурсам исследования – комплексу средств и возможностей (например, информационных, экономических, технических, трудовых и пр.), обеспечивающих успешное проведение исследования и достижение его результатов.

4. Оригинальность исследования, которая описывается с точки зрения научной новизны (вклад в науку), практической ценности для науки и производства, выполненных, экспериментальных исследованиях, особенностях внедрения и апробации.

5. Результаты и эффективность исследования. Результат исследования – рекомендации, модель, формула, методика, способствующие успешному разрешению проблемы, пониманию ее содержания, истоков и последствий. Эффективность оценивается соразмерностью использованных ресурсов на проведение исследования и результатов, полученных от него.

В современном управлении исследовательская деятельность должна составлять не менее 30% рабочего времени и усилий менеджера. Поэтому формула современного управления – *"Управлять, совершенствуя и совершенствуясь"*. Только исследование управления поможет реализовать эту формулу.

Исследование управления отражает позитивную тенденцию развития профессионального мышления. Не может быть профессионализма без творчества, не может быть творчества без исследования, а самого исследования не может быть без освоения его приемов, методов, подходов. Взаимосвязи процесса исследования показаны на рисунке (3.2.2).



Рис. 3.2.1. Характеристики процесса исследования



Рис. 3.2.2. Взаимосвязи процесса исследования

Современная наука накопила целый комплекс методов исследования (методологию), который может быть применен для проведения маркетингового исследования. Классификация методов исследования приведена в табл. 3.2.1. Рассмотрим наиболее крупные группы методов исследования.

Таблица 3.2.1

Классификация методов исследования

Методы исследования		
1. Общенаучные методы	<ul style="list-style-type: none"> - логические - анализа - индукции - эксперимента - классификации - полемики - типологии 	<ul style="list-style-type: none"> - эмпирические - синтеза - дедукции - наблюдения - доказательства - гипотез - метрологические
2. Диалектические методы	<ul style="list-style-type: none"> - абстрактное и конкретное - первичное и вторичное - объект и субъект - причина и следствие - противоречие и тождество - простое и сложное - ощущение и восприятие - живое и неживое - макро и микро 	<ul style="list-style-type: none"> - материальное и идеальное - статика и динамика - количество и качество - необходимое и случайное - отрицание и утверждение - главное и второстепенное - внутреннее и внешнее - определенное и неопределенное - прошлое и будущее
3. Специальные методы	<ul style="list-style-type: none"> - системный подход - моделирование - деловая игра - дерево целей - сценариев развития - решения ситуаций - фактологический анализ - документационный анализ - конструирования 	<ul style="list-style-type: none"> - системный анализ - мозговой штурм - метод Дельфи - теория графов - прогнозирования - синектики (соединения) - источниковедческий анализ - информационный анализ - диагностический анализ

<p>4. Экономико-математические методы</p>	<ul style="list-style-type: none"> - теория вероятностей - интегральные исчисления - экономический анализ - корреляционный анализ - ранговая корреляция - экспертные оценки - матричный метод - нелинейное программирование - распознавание образов 	<ul style="list-style-type: none"> - математический анализ - дифференциальные исчисления - дисперсионный анализ - регрессионный анализ - статистический анализ - сетевое планирование - линейное программирование - динамическое программирование - исследование операций
<p>5. Социологические методы</p>	<ul style="list-style-type: none"> - анкетирование - опрос - тестирование - социологическое наблюдение - панельный метод - аттестация - консультирование 	<ul style="list-style-type: none"> - интервьюирование - собеседование - социометрические - социологический эксперимент - презентация - наставничество

1. *Общенаучные методы исследования*, теоретической основой которых является философия. Эти методы широко используются многими науками и применяются в повседневной деятельности людей, а именно: логический и эмпирический анализ и синтез, индукция и дедукция, эксперимент и наблюдение и др.

2. *Диалектические методы* построены на исследовании противоположных процессов и явлений и изучаются диалектикой: абстрактное и конкретное, материальное и идеальное, первичное и вторичное, статика и динамика, объект и субъект и др.

3. *Специальные методы* широко разрабатываются в менеджменте и маркетинге и базируются на системном подходе и анализе, "мозговом штурме" и методе "Дельфи" и др. (рассматриваются в гл. 2 и 3 данного учебного пособия).

4. *Экономико-математические методы* являются синтетическими методами математики, статистики, экономики. Они позволяют осуществлять моделирование и оптимизацию процессов управления во многих отраслях народного хозяйства.

5. *Социологические методы* ~ это конкретные методы социологии и психологии, используемые в маркетинге для анализа общественных явлений, мотивации поведения потребителей. К ним относятся анкетирование, интервьюирование, опрос, собеседование, тестирование и др.

Маркетинговое исследование – системный сбор, упорядочение и анализ данных по различным аспектам маркетинговой деятельности.

Маркетинговые исследования являются связующим звеном между образовательным учреждением и рынками, потребителями, конкурентами, а также другими элементами маркетинговой среды. Маркетинговые исследования позволяют снизить риск при принятии решений по всем аспектам маркетинговой деятельности образовательного учреждения. Поэтому этот вид маркетинговой активности становится все более актуальным для образовательных учреждений. Однако стоит учитывать, что маркетинговые исследования весьма дорогостоящее мероприятие и требует четкого планирования цели, процесса и расходов на исследования.

Первое, с чем сталкиваются образовательные учреждения, задумываясь о необходимости проведения маркетинговых исследований, – это *определение потребности в проведении подобных исследований*. В идеале образовательное учреждение должно непрерывно проводить мониторинг внешней среды с целью выявления несоответствия комплекса маркетинга условиям рынка. Наличие таких несоответствий, влекущих к ухудшению экономических показателей деятельности образовательного учреждения, и ведет к необходимости проведения маркетинговых исследований. Однако в ряде случаев потребности в исследованиях не возникает. Такое бывает тогда, когда:

- ◆ информация, необходимая для принятия решения, уже имеется в распоряжении или может быть легко доступной;
- ◆ нет достаточно времени для проведения полномасштабного исследования;
- ◆ у образовательного учреждения отсутствуют необходимые ресурсы – кадровые, материальные, финансовые;
- ◆ затраты на проведение могут превышать ценность результатов исследований.

Поэтому, прежде чем непосредственно приступать к маркетинговым исследованиям, следует заранее

определить, есть ли в этих исследованиях насущная необходимость.

Грамотное *определение проблемы*, с которой столкнулось образовательное учреждение и для решения которой сначала необходимо ее всесторонне исследовать, является ключом к проведению успешного маркетингового исследования. Можно выделить два типа проблем: проблемы управления маркетингом и проблемы маркетинговых исследований. Проблемы управления маркетингом появляются, когда возникают симптомы недостижения маркетинговых целей, а также когда цели могут быть достигнуты, но образовательному учреждению необходимо выбрать такой курс действий, который даст возможность в полной мере воспользоваться благоприятными обстоятельствами. Проблемы маркетинговых исследований определяются требованиями предоставления руководством и специалистами по маркетингу образовательного учреждения точной и непредвзятой информации, необходимой для решения проблем управления маркетинговой деятельностью. На практике используются различные подходы к выявлению подобных проблем [18, 107-117].

Цели маркетинговых исследований вытекают из выявленных проблем и характеризуют тот информационный вакуум, который должен быть ликвидирован для предоставления образовательному учреждению возможности решать маркетинговые проблемы. Цели маркетинговых исследований могут носить следующий характер:

- *Разведочный*, то есть могут быть направлены на сбор предварительной информации, предназначенной для более точного определения проблем и проверки гипотез.
- *Описательный (дескриптивный)*, то есть могут заключаться в описании различных аспектов существующей маркетинговой ситуации.
- *Казуальный*, то есть могут быть направлены на обоснование гипотез, определяющих содержание выявленных причинно-следственных связей.

Характер целей маркетингового исследования предопределяет выбор конкретных типов и методов исследования.

С точки зрения *объекта* изучения маркетинговые исследования представляют собой комплексное исследование, которое может включать в себя:

- ◆ анализ спроса и предложения образовательных услуг (экономические отношения между субъектами рынка образовательных услуг);
- ◆ границы рынка и его сегментов, их емкость, в том числе по количеству потенциальных обучающихся и с учетом длительности оказания образовательных услуг;
- ◆ внешнюю и внутреннюю маркетинговые среды;
- ◆ конкурентов в предоставлении образовательных услуг на данном рынке и его сегменте;
- ◆ конкурентоспособность образовательного учреждения;
- ◆ поведение действующих на рынке образовательных услуг поставщиков и посредников, реальных и потенциальных потребителей и конкурентов;
- ◆ стратегии маркетинга и различные варианты их решения;
- ◆ и т.д.

Исходя из этого, основными *направлениями маркетинговых исследований* в области образования являются:

Исследования маркетинга – это сбор, обработка и анализ данных о рынке, конкурентах, потребителях, ценах, внутреннем потенциале образовательного учреждения в целях уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений. Результатом исследований маркетинга являются конкретные разработки, которые используются при выборе и реализации стратегии и тактики маркетинговой деятельности образовательного учреждения.

Исследование рынка – самое распространенное направление в маркетинговых исследованиях. Специалисты считают, что без рыночных исследований невозможно систематически собирать, анализировать и сопоставлять всю информацию, необходимую для принятия важных решений, связанных с выбором рынка, деятельностью на рынке, определением объема продаж, прогнозированием и планированием рыночной деятельности. Объектами рыночного исследования являются тенденции и процессы развития рынка, включая анализ изменений экономических, научно-технических, демографических, экологических, законодательных и других факторов, а также структура и география рынка, его емкость, динамика продаж, барьеры рынка, состояние конкуренции, сложившаяся конъюнктура, возможности и риски. Основными результатами исследования рынка являются прогнозы его развития, оценка конъюнктурных тенденций, выявление ключевых факторов успеха; осуществление сегментации рынков, то есть выбор целевых рынков и рыночных ниш; определение наиболее

эффективных способов ведения конкурентной политики на рынке и возможности выхода на новые рынки.

Исследование потребителей позволяет определить и исследовать весь комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе образовательных услуг: уровень доходов, приемлемую стоимость обучения, социальное положение, половозрастные признаки, базовое образование. В качестве объектов выступают индивидуальные потребители, семьи, а также организации. Предметом исследования является мотивация поведения потребителя на рынке образования и определяющие ее факторы: структура потребления, обеспеченность товарами, тенденции покупательского спроса; анализируются процессы и условия удовлетворения основных прав потребителей (типология потребителей, моделирование их поведения на рынке, прогноз ожидаемого спроса). При этом появляется возможность разработать пути предоставления выбора потребителям.

Основная задача *исследования конкурентов* заключается в том, чтобы получить необходимые данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, а также найти пути сотрудничества и кооперации с возможными конкурентами. С этой целью анализируются сильные и слабые стороны конкурентов, исследуются занимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов (совершенствование образовательных услуг, изменение цен, проведение рекламных кампаний, развитие сервиса), изучается материальный, финансовый, трудовой потенциал конкурентов, организация управления деятельностью. Результатом таких исследований становится выбор путей и средств достижения наиболее выгодного положения на рынке относительно конкурентов (лидерство, следование за лидером, избежание конкуренции), определение активных и пассивных стратегий обеспечения ценового преимущества или преимущества за счет качества предлагаемых товаров.

В связи с практикой "закрытости" многих негосударственных образовательных учреждений на рынке образования, получить необходимые сведения о них бывает весьма сложно. Статистические данные Госкомстата РФ содержат сведения только по лицензированным или аккредитованным образовательным учреждениям среднего или высшего профессионального образования (количество образовательных учреждений, численность, выпуски студентов, численность преподавателей). Система общественной аккредитации с использованием ассоциаций и СМИ в России практически не развита. Что делать? Чаще всего маркетологи вынуждены прибегать к косвенным методам исследования:

- ◆ анализ рекламной информации (проспекты, буклеты, газетные интервью и др.);
- ◆ социологические опросы абитуриентов, студентов и выпускников;
- ◆ получение информации непосредственно от методистов образовательных учреждений под видом изучения программы на предмет поступления;
- ◆ личные контакты руководителей образовательных учреждений и обмен легальной информацией: "У меня такие результаты. А у тебя как?";
- ◆ прием на работу уволенных преподавателей и сотрудников образовательных учреждений-конкурентов и получение информации "взгляд изнутри".

В целях получения сведений о возможных посредниках, с помощью которых образовательное учреждение будет "присутствовать" на выбранных рынках, проводится изучение фирменной структуры рынка. Помимо коммерческих, торговых и иных посредников, образовательное учреждение должно иметь правильное представление о других своих партнерах: арендодателях (собственниках помещений), транспортно-экспедиторских, рекламных, страховых, юридических, финансовых, консультационных и других компаниях и организациях, создающих в совокупности маркетинговую инфраструктуру рынка.

Главной целью исследования услуг является определение соответствия показателей и качества услуг, обращаемых на рынках, запросам и требованиям потребителей образовательных услуг, а также анализ их конкурентоспособности. Исследования услуг позволяют получить самые полные и ценные, с точки зрения потребителя, сведения о потребительских свойствах образовательной услуги (надежность, цену, эргономику, сервис, функциональность), а также данные для формирования наиболее удачных аргументов рекламной кампании, выбора высокоэффективных каналов продвижения. Объекты исследования – потребительские свойства услуг-аналогов и услуг-конкурентов, реакция потребителей на новые услуги, ассортимент предлагаемых услуг, соответствие услуг законодательным нормам и правилам, перспективные требования потребителей. Результаты исследования дают возможность образовательному учреждению разработать собственный ассортимент услуг в соответствии с требованиями потребителей, повысить их конкурентоспособность, определить направления деятельности в зависимости от различных стадий "жизненного цикла" услуг, разработать новые виды

услуг, усовершенствовать имеющиеся услуги.

Исследование цены направлено на определение такого уровня и соотношения цен, который бы позволял получать наибольшую прибыль при наименьших затратах (минимизация затрат и максимизация выгоды). В качестве объектов исследования выступают затраты на разработку, производство и сбыт услуг (калькуляция издержек), степень влияния конкуренции (сравнение экономических и потребительских параметров услуг-аналогов других образовательных учреждений), поведение и реакция потребителей на цены услуг (эластичность спроса). В результате проведенных исследований выбираются наиболее эффективные соотношения "затраты – цены" (внутренние условия, издержки производства), "цена – прибыль" и "цена – качество" (внешние условия).

Полностью закрытой информацией, к которой обычно имеют доступ только руководитель и главный бухгалтер образовательного учреждения, являются:

- ◆ себестоимость и полные затраты на обучение;
- ◆ прибыль и убытки по отдельным программам обучения;
- ◆ выручка от образовательных услуг;
- ◆ структура фактических затрат, в том числе заработная плата и баланс.

Исследование каналов продвижения услуг преследует цель определить наиболее эффективные пути, способы и средства быстрого доведения услуги до потребителя и ее реализации. Главными объектами изучения становятся каналы распределения, посредники, формы и методы оказания услуг. Исследования включают также анализ функций и особенностей деятельности различных типов образовательных учреждений, выявление их сильных и слабых сторон, характера сложившихся взаимоотношений с производителями. Такие сведения позволяют определить возможности увеличения оборота услуг образовательного учреждения, разработать критерии выбора эффективных каналов продвижения услуг, приемы оказания услуг конечным потребителям.

Чаще всего подобную информацию можно получить путем:

- ◆ собеседования с директорами школ, имеющих базовые классы ведущих вузов;
- ◆ собеседования с заведующими муниципальных органов образования и получения данных о продвижении услуг других вузов и техникумов;
- ◆ вхождения в региональные и российские ассоциации образовательных учреждений.

Наиболее распространенными каналами продвижения образовательных услуг являются:

- ◆ подготовительные курсы в школах и районах;
- ◆ базовые классы по предметам (экономика, математика, литература и др.) в школах;
- ◆ школа "Абитуриент" в крупных районах и при вузах;
- ◆ представительства образовательных учреждений в районах, городах и регионах;
- ◆ школы молодых менеджеров, профориентации (экономика, менеджмент, физика, химия, литература);
- ◆ реализация программы "одаренные дети" в специальной школе или центре;
- ◆ представительства вузов на крупных предприятиях в составе учебных центров (опыт ОАО "Заволжский моторный завод");
- ◆ областные и городские олимпиады школьников, проводимые крупными вузами;
- ◆ личные контакты выпускников в рамках Ассоциации выпускников;
- ◆ метод "сарафанного радио" через преподавателей и сотрудников образовательного учреждения.

Исследование методов стимулирования продаж – также одно из важных направлений маркетинговых исследований, которое преследует цель выявить, как, когда и с помощью каких средств лучше стимулировать продажи услуг, повысить авторитет образовательного учреждения на рынке, успешно осуществлять рекламные мероприятия. В качестве объектов исследования выступают: посредники, потребители, рекламная информация, органы управления образованием, общественность. Результаты исследований позволяют выработать политику "паблик рилейшнз", создать благоприятное отношение к образовательному учреждению, его услугам, сформировать положительный имидж, определить методы формирования спроса населения, воздействия на посредников, повысить эффективность коммуникационных связей, в том числе рекламы.

Исследование рекламы предполагает апробацию средств рекламы (предварительное испытание), сопоставление фактических и ожидаемых результатов от рекламы, оценку продолжительности воздействия рекламы на потребителей, позволяет принимать решения по активизации рекламных кампаний, вести поиск новых средств воздействия на потребителя, повышения его интереса к услугам образовательного учреждения.

Стимулирование продвижения услуг на рынок касается не только рекламы, но и других сторон

политики образовательного учреждения по сбыту, в частности, исследования эффективности конкурсов, скидок, премий, награждений и других льгот, которые могут активно применяться образовательным учреждением в их взаимодействии с потребителями и посредниками.

Исследование внутренней среды образовательного учреждения ставит целью определение реального уровня конкурентоспособности ОУ в результате сопоставления соответствующих факторов внешней и внутренней среды. Именно здесь нужно получить ответ на вопросы о том, что нужно сделать, чтобы деятельность ОУ была полностью адаптирована к динамично развивающимся факторам внешней среды.

Процесс любого из названных *маркетинговых исследований* сложен и включает в себя ряд последовательных этапов и процедур [18, 105] (рис. 3.2.3).



Рис. 3.2.3. Процесс маркетинговых исследований

Определение бюджета и сметы исследования особенно важно, если у образовательного учреждения нет возможности для проведения исследования силами собственных сотрудников. Результативность исследовательского бюджета подчиняется той же зависимости, что и бюджет рекламы и маркетинга в целом, и выражается в форме наклоненной S-образной кривой (рис. 3.2.4).

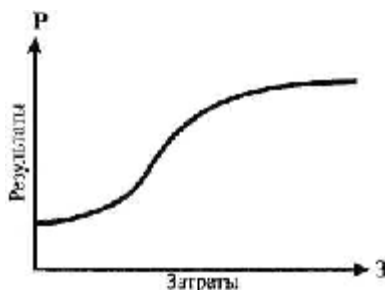


Рис. 3.2.4. Результативность бюджета маркетинговых исследований [53,78]

Не следует ставить размер ассигнований на исследования в пропорциональную зависимость от объема уже полученной прибыли: в этом случае перспективные маркетинговые исследования возможны только в крупных образовательных учреждениях. Смета исследования должна учитывать как затраты собственного коллектива, так и привлеченных экспертов; ее целесообразно развернуть по всем этапам исследования.

В условиях сложившейся практики в ряде образовательных учреждений при существующих налоговых ограничениях модель затрат на маркетинг может иметь синтетический вид "параболы-гиперболы" (рис. 3.2.5). При этом с ростом затрат на маркетинг ($z_1 \rightarrow z_2$) выручка от образовательных услуг растет ($B_1 \rightarrow B_2$), а затем начинает падать (после z_3). Диапазон изменения будет зависеть от состояния рынка образования и вида деятельности. По нашим экспертным оценкам, оптимум находится в диапазоне 7-12% выручки.

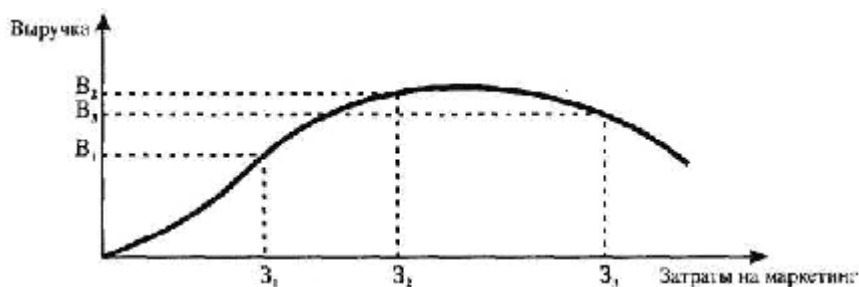


Рис. 3.2.5. Зависимость выручки от затрат на маркетинг

Начальным этапом разработки плана маркетинговых исследований образовательного учреждения является *выбор методов проведения исследований*. Традиционно используют методы социологических исследований, методы анализа документов, экспертные оценки, экономико-математические и экспериментальные методы.

Среди методов проведения *разведочных исследований* выделяют следующие: анализ вторичных данных, изучение опыта, анализ конкретных ситуаций, работа фокус-групп, проекционный метод. Методами *описательных исследований* являются анализ вторичных данных, проведение опросов, постановка экспериментов. *Казуальные исследования* можно осуществлять методом логико-смыслового моделирования, путем ряда использования математических методов, при помощи эксперимента, что дает наиболее достоверные результаты. Подробно данные методы рассмотрены в специализированной маркетинговой и социологической литературе.

Информация, используемая при проведении маркетинговых исследований, может быть получена на основе первичных и вторичных данных. *Первичные данные* собираются с конкретной целью путем наблюдений, опросов, экспериментальных исследований при осуществлении полевых маркетинговых исследований. *Вторичные данные* представляют собой уже существующую в определенной форме информацию, полученную для каких-то других целей. Вторичные данные применяются при проведении кабинетных маркетинговых исследований. Источники таких данных могут быть как *внутренними* (документооборот образовательного учреждения), так и *внешними* (данные официальной статистики, периодической печати, результаты научных исследований и т.д.). Маркетинговые исследования обычно начинаются с анализа относительно дешевых и легкодоступных вторичных данных, которые могут использоваться для полного или частичного решения проблемы и позволяют сократить расходы на дорогостоящий сбор первичных данных.

Методы сбора данных при проведении полевых маркетинговых исследований можно классифицировать на две группы: количественные и качественные.

Количественные исследования отождествляют с проведением опросов, основанных на использовании структурированных вопросов закрытого типа, на которые отвечает большое число респондентов. Характерными особенностями таких исследований являются: четко определенные формат собираемых данных и источники их получения, обработка собранных данных осуществляется с помощью упорядоченных процедур, в основном количественных по своей природе.

Качественные исследования включают сбор, анализ и интерпретацию данных путем наблюдения за тем, что люди делают и говорят. Наблюдения и выводы носят качественный характер и осуществляются

в нестандартизированной форме. Качественные данные могут быть переведены в количественную форму, но этому предшествуют специальные процедуры.

Рассмотрим основные методы сбора первичных данных.

Научное наблюдение, используемое в исследовании рынка, понимается как процесс, который: служит определенной исследовательской цели; проходит планомерно и систематически; регулярно отмечается и служит для обобщения суждений; подвержен постоянному контролю с точки зрения надежности и точности.

Если с помощью опроса можно выявить мнения, представления, знания людей, то все эти субъективные обстоятельства "закрыты" для наблюдения. Однако объекты, например, услуги, входящие в ассортимент, поведение потребителей, последствия этого поведения, могут быть охвачены с помощью наблюдения.

Можно выделить следующие формы наблюдения:

- по характеру окружающей обстановки наблюдение может быть полевым, это означает, что процессы проходят в естественной обстановке (у витрины магазина), или лабораторным, то есть проводящимся в искусственно созданной ситуации. Преимущество первой формы заключается в естественности наблюдаемого поведения; вторая форма позволяет поддерживать более стабильные условия наблюдения и применять ряд технических средств (например, тахистоскоп);
- по месту наблюдающего различают процесс с непосредственным участием исследователя и наблюдение со стороны;
- по форме восприятия объекта можно выделить персональное наблюдение (непосредственно наблюдающим) и неперсональное – через приборы или с помощью регистрации следов поведения;
- по степени стандартизации различают стандартизированное и свободное наблюдение. Стандартизация подразумевает задание определенных категорий поведения, схем поступков.

Преимущества данного метода исследований следующие:

- независимость от желания объекта сотрудничать, от способности исследуемых к словесному выражению сути дела;
- возможность обеспечить более высокую объективность;
- возможность восприятия неосознанного поведения (выбор товара на полках в магазине);
- возможность учета окружающей ситуации, особенно при наблюдении с помощью приборов.

Недостатки наблюдения:

- трудно обеспечить репрезентативность;
- субъективность восприятия наблюдающего, селективное наблюдение (отпадает при наблюдении с помощью приборов);
- поведение объектов может отличаться от естественного, если наблюдение открыто (эффект наблюдения).

Опрос – самая важная и распространенная форма сбора данных в маркетинге, во время которого выясняют позиции людей или получают ответы на какие-либо вопросы. Этот метод используется приблизительно в 90% исследований. Опросы могут проводиться в устной или письменной форме и различаются:

- по кругу опрашиваемых (частные лица, эксперты, предприниматели и др.);
- по количеству одновременно опрашиваемых (единичное или групповое интервью);
- по количеству тем, входящих в опрос (одна или несколько);
- по уровню стандартизации (свободная схема или структурированная, полностью стандартизированная);
- по частоте опроса (одно- или многократный опрос).

При письменной форме опроса участники заполняют полученные опросные листы и отсылают их по назначению. В данном случае используются преимущественно "закрытые" вопросы, ответ на которые заключается в выборе одного из приведенных вариантов:

- да/нет (иногда предусматривается ответ типа "не знаю" или "ни да, ни нет");
- альтернативные вопросы, при которых нужно выбрать из ряда возможных ответов один или несколько;
- ранжирование объектов сравнения, например автомобилей, на базе субъективно ощущаемых преимуществ;
- шкалирующие вопросы, дающие дифференцированную оценку схожести или различия исследуемых объектов.

Разные виды вопросов задают различные уровни шкал, которые можно применить в дальнейшем для измерения величины исследуемого признака.

Преимущества свободного опроса (есть только тема и цель, конкретной схемы нет) заключается в возможности индивидуального подхода к каждому из опрашиваемых лиц, что помогает поддерживать атмосферу доверия, и получения дополнительной информации.

Недостатки подобных опросов: трудно протоколировать ответы, плохая сравнимость результатов, трудность в обработке данных, высокие затраты.

Для стандартизированного опроса эти преимущества и недостатки меняются местами. На практике свободное интервью применяется, как правило, в ходе предварительного изучения проблемы, при опросах экспертов, руководителей образовательных учреждений. Стандартизированная форма широко используется при массовых опросах во время исследования рынка.

Преимущества опроса, включающего несколько тем:

➤ при невысокой потребности в информации можно использовать возможности специализированных исследовательских институтов; при этом экономятся затраты, особенно постоянные (путем распределения издержек между участниками);

➤ при определенных обстоятельствах такой опрос может быть интереснее для опрашиваемых.

Недостатком является то, что выборка должна соответствовать всем темам, включенным в опрос. По одной теме можно получить лишь небольшое количество информации. Сравнительная оценка той или иной формы опроса приведена в табл. 3.2.2.

Таблица 3.2.2

Оценка различных форм опроса

Критерий	Форма опроса		
	письменная	личная (интервью)	телефонная
Доля ответивших		+	
Затраты	+	-	+
Влияние интервьюера	+	-	
Объем опроса	-	+	-
Соблюдение порядка вопросов	-	+	+
Влияние посторонних	-	+	
Быстрота получения результатов	-	-	+
Неправильное истолкование вопросов	-	+	+
Комплексность информации	-	+	
Гарантии анонимности	-	+	-
Учет несловесной реакции	-	+	-

Примечание. Знак "+" означает, что данная форма опроса имеет преимущества с точки зрения этого критерия; "-" – недостатки; пробел – отсутствие как особых преимуществ, так и недостатков. Например, письменный опрос требует относительно невысоких затрат, однако не исключает влияния посторонних лиц на формулирование

Панельный метод опроса. Объем реализации услуг постоянно колеблется под влиянием действий конкурентов и изменения предпочтений потребителей, поэтому проводить изучение рынка надо регулярно. Необходимую информацию можно получить с помощью неоднократного опроса интересующей группы потребителей через равные промежутки времени или путем наблюдения за развитием сбыта в определенной группе магазинов. Подобный метод исследования рынка получил название "панель" и имеет следующие признаки;

- ◆ предмет и тема исследования постоянны;
- ◆ сбор данных повторяется через равные промежутки времени;
- ◆ объект исследования – потребители/производители.

Проблемы данного метода исследований заключаются в трудности обеспечения репрезентативности, то есть в выборе необходимых объектов и получении их согласия на сотрудничество, в "смертности" панели и в специфическом "эффекте панели". "Смертность" потребительской панели заключается в отказе участников от сотрудничества, смене места жительства, физической смерти или переходе в другую потребительскую категорию. Для уменьшения негативного влияния этого процесса участники панели обычно получают небольшое вознаграждение. "Эффект панели" заключается в том, что участники, чувствуя себя под контролем, сознательно или бессознательно меняют привычный образ

поведения.

Часто возникает проблема полноты охвата рынка. В потребительской панели, например, слабо представлены иностранцы вследствие языковых проблем.

Кроме того, не все респонденты соглашаются участвовать в данном виде опроса. Таким образом, из сферы исследований выпадают целые группы. При сборе данных с помощью потребительской панели необходимо также учитывать такие факторы, влияющие на точность информации, как небрежность в заполнении опросных листов, проблемы престижа: участники, не потребляющие долгое время услуги, которая покупается членами их социальной группы, чувствуют себя неловко и дают сведения о покупках, которых не было в действительности.

На вопрос, какой вид панели предпочтительней для образования, нельзя дать однозначный ответ. Крупные образовательные учреждения получают информацию, как правило, из потребительской панели, она более пригодна для сбора данных о структуре и предпочтениях потребителей; торговая панель предпочтительнее при исследовании путей распределения.

Экспериментом называется исследование, при котором должно было установлено, как изменение одной или нескольких независимых переменных влияет на одну (или многие) зависимую переменную. Существенные признаки эксперимента:

- ◆ изолируемые изменения (одни величины варьируются исследователем, другие должны быть, насколько возможно, постоянными);
- ◆ исследователь активно вмешивается в процесс возникновения данных;
- ◆ проверяются причинно-следственные связи.

Для принятия решений необходимо располагать информацией о предположительном успехе отдельных альтернатив, которую можно получить с помощью эксперимента. Эксперименты могут быть *лабораторными*, проходящими в искусственной обстановке (тестирование услуги), и *полевыми*, протекающими в реальных условиях (тестирование рынка). При проведении любого эксперимента возникают как минимум две проблемы:

- насколько изменения зависимой переменной можно отнести на счет независимых (насколько однозначно могут быть интерпретированы с помощью результатов эксперимента);
- насколько результаты эксперимента пригодны для других условий среды (репрезентативность эксперимента).

Основной *формой для сбора первичных данных* при проведении маркетинговых исследований вышеперечисленными методами является анкета. *Анкета* – это набор вопросов, на которые должны быть получены ответы от респондентов. Перед каждым широкомасштабным исследованием образовательному учреждению необходимо тщательно разработать и протестировать используемые в нем анкеты. Непрофессиональный подход к их составлению неизбежно приводит к искажению реальной картины либо полученные результаты не поддаются разумной интерпретации.

Разрабатывая анкету, необходимо обратить внимание на характер вопросов, их последовательность, форму, выбор слов. Форма задаваемых вопросов влияет на содержание ответов. В маркетинговых исследованиях выделяют вопросы двух типов: закрытые и открытые. *Закрытые вопросы* включают в себя перечень возможных ответов и требуют выбора одного из них. *Открытые вопросы* позволяют респонденту отвечать своими словами. Ответы, полученные на закрытые вопросы, легче поддаются интерпретации и сведению в таблицы для последующего анализа. В свою очередь, открытые вопросы часто позволяют получить интересную информацию. Они особенно полезны на ознакомительном этапе исследования, когда важно понять, что и как думают потребители об образовательном учреждении и его услугах.

Кроме того, разработчик анкеты должен тщательно следить за выбором слов и последовательностью вопросов. Наиболее предпочтительны простые, прямые и недвусмысленные вопросы, которые следует предварительно проверить на небольшой выборке респондентов. Трудные или личные вопросы лучше задавать в конце, чтобы возможная негативная реакция индивида не повлияла на остальные ответы. Наконец, вопросы должны быть логичными и последовательными. Практика маркетинговых исследований показала, что просьба расставить оценки тем или иным свойствам объектов в начале анкеты отражается на последующей их оценке. Если общая оценка согласуется с оценкой свойств, то мы имеем дело с *остаточным эффектом*, если же имеет место расхождение в восприятии объекта и его признаков, мы сталкиваемся с *эффектом противоречия*. Определяя последовательность вопросов анкеты, необходимо учитывать и возможность возникновения подобных эффектов.

Следующим этапом разработки плана исследований является *разработка выборочного плана и*

определение объема выборки, то есть тех конкретных людей, с которыми будут взаимодействовать исследователи. Существует три проблемы формирования выборки:

1. *Состав выборки: кто станет участником исследования?* Для проведения маркетингового исследования должны быть определены целевые группы потребителей, которые примут в нем участие.

2. *Размер выборки: сколько людей будет охвачено исследованием?* Чем больше размер выборки, тем достовернее полученные результаты. Однако нет необходимости включать в выборку всю целевую группу потребителей или ее значительную часть. Обычно при строгом соблюдении правил их формирования достоверные выводы позволяют сделать выборки, охватывающие менее 1% населения.

3. *Процедура выборки: как будут отобраны участники исследования?* В зависимости от процедуры отбора участников исследования различают случайные и смещенные выборки (табл. 3.2.3). *Случайная выборка* позволяет рассчитать погрешность полученных результатов. К *субъективно смещенным выборкам* прибегают, когда затраты времени на составление случайной выборки слишком велики.

Таблица 3.2.3

Случайные и смещенные выборки [33,182]

Вид	Характеристики
<i>Случайные выборки</i>	
Простая случайная выборка	Членом выборки может стать каждый потребитель из целевой группы
Структурированная случайная выборка	Целевая группа разделяется на взаимоисключающие подгруппы (например, по возрасту), для каждой из которых ведется случайный отбор
Зональная случайная выборка	Аналогична предыдущей, но принцип деления на подгруппы иной, по типу территориального (например, жители разных микрорайонов)
<i>Смещенные выборки</i>	
Выборка по доступности	Исследователь отбирает наиболее доступных для него кандидатов из целевой группы
Выборка по усмотрению	Исследователь отбирает кандидатов, способных, по его мнению, дать наиболее точные сведения
Квотированная выборка	Исследователь отбирает из целевой группы заранее определенное число людей, относимых к той или иной категории потребителей

3.2.2. Реализация плана и представление результатов маркетинговых исследований

Большинство отечественных образовательных учреждений не может позволить себе организовать отдел маркетинговых исследований, а услуги специализированных фирм слишком дороги, поэтому им приходится добывать необходимую информацию методом творческой импровизации с использованием следующих способов:

Привлечение к разработке и осуществлению исследований студентов и преподавателей вузов. Некоторые университеты (Гарвардский, Бостонский) предусматривают в курсах по маркетингу участие преподавателей в больших и малых исследовательских проектах. Так, в Бостонском университете получение студентами диплома магистра делового администрирования предусматривало участие в проекте, имевшем целью разработку плана привлечения молодых специалистов к пользованию услугами компании American Express. Рекламная кампания, разработанная и проведенная силами студентов, стала одной из самых успешных в истории American Express при низкой стоимости работ.

Использование услуг информационных сетей. Такие компьютерные сети, как American Online и CompuServe, предлагают большие массивы деловой информации по минимальным ценам.

Изучение достижений конкурентов. Даже небольшому образовательному учреждению вполне по средствам направить своего сотрудника с деловым визитом к конкурентам.

Обычно бюджет маркетинговых исследований составляет 1-2% объема продаж компании. От 50 до 80% полученных средств расходуются непосредственно в отделе маркетинговых исследований, а оставшаяся часть идет на оплату услуг специализированных компаний. Компании, которые специализируются на проведении маркетинговых исследований, можно разделить на три категории:

- *Автономно работающие организации,* которые собирают сведения о потребителях и товарах, а затем продают информацию по установленным расценкам.
- *Организации, выполняющие исследования по заказам клиентов.* К услугам этих компаний прибегают

для решения конкретных исследовательских задач. Они участвуют в разработке проекта исследования, а результаты, полученные после его выполнения, становятся собственностью клиента.

➤ *Узкоспециализированные организации* разрабатывают какие-то отдельные части исследований, выполняемых другими организациями. Самый наглядный пример -агентства, специализирующиеся на проведении опросов по заданиям клиентов.

Полученные данные должны быть проанализированы, т.е. преобразованы в осмысленную информацию с целью получения тех или иных результатов исследования. Исследователи обобщают данные в таблицы и проводят их частотный анализ. Для основных переменных рассчитываются среднее значение и дисперсия. Для извлечения дополнительной информации из собранных в ходе маркетингового исследования данных образовательные учреждения могут использовать более сложные методы:

➤ *статистические методы* – множественную регрессию, дискриминатный (классифицирующий) анализ, факторный анализ, кластерный анализ, объединенный анализ, анализ многомерных совокупностей;

➤ *модели* – моделирование марковских процессов, модели очередей ("теория массового обслуживания"), модели предварительного тестирования новой образовательной услуги, модели типа "ответная реакция на продажу", модели разумного выбора ("учти и проверь");

➤ *методы оптимизации* – дифференциальное исчисление, математическое программирование, статистическую теорию принятия решений, теорию игр, эвристические методы.

В завершении маркетингового исследования полученные результаты должны быть представлены заинтересованным лицам, то есть руководству образовательного учреждения. Обычно результаты исследований представляются в виде заключительного отчета, который должен содержать наиболее существенные результаты исследования, выводы и рекомендации, позволяющие руководству образовательного учреждения принимать правильные маркетинговые решения [18, 273-275].

3.2.3. Прогнозирование в маркетинговых исследованиях

Одна из основных целей маркетингового исследования – определение рыночных возможностей образовательного учреждения в будущем на основе прогноза. Прогнозирование, вследствие быстрых и мало предсказуемых изменений внешней среды, является достаточно проблематичным для сферы отечественного образования. Однако образовательные учреждения, делающие хотя бы краткосрочные прогнозы изменения тех или иных исследуемых параметров, имеют гораздо больше шансов на успех, чем те вузы, которые прогнозами пренебрегают.

Основные методы прогнозирования представлены в табл. 3.2.4.

Таблица 3.2.4

Методы прогнозирования

Метод	Определение	Формы, диапазон	Экономический пример	Преимущества и недостатки
Экстраполяция тренда	Проекция конкретного временного ряда в будущее	Краткосрочные	Развитие сбыта или прибыли для определенного промежутка времени	Невысокие затраты, быстрое получение данных. Резкие изменения тренда. Низкий потенциал раннего обнаружения
Прогнозы на основе индикаторов	Оценка хода развития процесса, малозависящего от образовательного учреждения, на базе одной или нескольких предпосылок	Краткосрочные	Оценка количества потенциальных абитуриентов	Более раннее обнаружение изменения тренда, чем при экстраполяции. Трудность в нахождении подходящих индикаторов. Стабильность связей между индикаторами
Регрессионный анализ	Метод определения направления и силы связи между независимыми и зависимой переменными	Простая и многофакторная регрессия. Эконометрические модели. Краткосрочные	Оценка доли рынка (зависимая переменная) при различных расходах на рекламу и цене (независимые переменные)	Невысокие расходы. Взаимозависимость независимых переменных

Метод Дельфи	Форма опроса экспертов, при которой их анонимные ответы собирают в течение нескольких туров и через ознакомление с промежуточными результатами получают групповую оценку интересующего процесса	Долгосрочные	Количество учащихся при различных величинах влияющих факторов, изменения общественных норм поведения	Наглядность результатов, привлечение экспертов по интересующей проблеме, анонимность участников. Негибкая методика, высокая потребность во времени, тенденция к консервативным оценкам, непредсказуемость технических изменений
Сценарии	Предсказание развития и будущего состояния факторов, влияющих на предприятие, и определение возможных действий предпринимателя	Долгосрочные	Сценарии развития системы образования и рекомендуемые стратегии, приведенные в главе 1 настоящей книги	Подходит для сложных комплексных проблем стратегического менеджмента. Высокая субъективность оценок, трудность проверки процесса

Прогноз потенциального контингента студентов дистанционного обучения. Определение потенциального контингента студентов, готовых к получению образования по дистанционным технологиям является весьма сложной задачей. Потенциальный контингент студентов и слушателей включает различные группы людей: руководителей предприятий и организаций, руководителей среднего и нижнего звена, специалистов отделов и служб, предпринимателей и фермеров, квалифицированных рабочих и служащих, студентов, имеющих неполное высшее образование, безработных и частично безработных.

Дистанционное образование позволяет дополнительно вовлечь в процесс людей, обучение которых ранее было практически невозможным: военнослужащих (офицеров, сержантов, прапорщиков, солдат), служащих в рядах РА и демобилизованных, домохозяйек, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, лиц с ограниченной возможностью передвижения (инвалидов), лиц, отбывающих наказание в местах лишения свободы.

Эти целевые ниши потенциальных студентов можно объединить в четыре группы:

- *Студенты вузов и ссузов*, обучающиеся по заочной форме обучения и имеющие потенциал к самообразованию. Проблема заключается в их переориентации на дистанционные технологии.
- *Служащие* (руководители, специалисты), занятые в экономике и получающие доходы от работы по найму или предпринимательской деятельности.
- *Безработные* с различным уровнем высшего и среднего профессионального образования, а также со средним общим (полным) образованием. Эта группа, как правило, зарегистрирована в центрах занятости населения и наиболее перспективна с точки зрения повышения квалификации и трудоустройства.
- *Прочие* (военнослужащие, заключенные, домохозяйки и др.), которые в силу создавшихся причин не могут обучаться по очной или очно-заочной формам, располагают ограниченными средствами на образование, не имеют способности к самообразованию.

Потенциальный контингент студентов дистанционного обучения можно оценить на основе следующих предположений:

- экономическое положение России существенно не изменится к 2010 г.; ожидается, что экономический потенциал страны достигнет уровня 1990 г., на период до 2025 г. возможно интенсивное развитие экономики при годовых темпах роста 7-10%;
- система образования России является в меру консервативной и прогрессивной и не будет существенно реформирована;
- статистические данные численности и уровня образования населения России за 1990-1999 гг. можно экстраполировать на 2000, 2005 и 2010 гг.;
- мотивация людей к дистанционному обучению может быть определена путем социологических опросов и методом экспертных оценок исследователей.

Пример расчета потенциального контингента студентов дистанционного обучения приведен в табл. 3.2.5.

По экспертным расчетам в первой четверти XXI в. будет "бум" дистанционного обучения: до 2010 г. – на базе "бумажной технологии", после 2010 г. – на основе мультимедийной технологии. При этом потенциальный контингент студентов дистанционного высшего образования к 2001 г. составит 2073

тыс. чел., а именно:

- студенты высших и средних учебных заведений – 375 тыс. чел.;
- руководители, специалисты и служащие, занятые в экономике и желающие получить вторую специальность, – 508 тыс. чел.;
- безработные, желающие получить высшее экономическое или гуманитарное образование, – 1064 тыс. чел.

Прогнозируется значительно меньшее количество студентов других групп (уволенные в запас военнослужащие, осужденные, домохозяйки и женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком).

Таблица 3.2.5

Потенциальный контингент студентов дистанционного обучения в России (тыс. чел.)*

Показатели	1998 г.	2001 г.	
	факт	прогноз	предполагаемое число студентов
1. Студенты	1659	1890	375
1.1. Студенты государственных учебных заведений, обучающиеся по заочной форме	1102	1300	325 (25%)
1.2. Студенты негосударственных лицензированных высших учебных заведений, обучающиеся по заочной форме	116	164	41 (25%)
1.3. Студенты средних специальных учебных заведений, обучающиеся по заочной форме	441	426	9 (2%)
2. Служащие	32401	32300	508
2.1. Население, занятое в экономике, имеющее среднее профессиональное образование	19325	18500	370 (2%)
2.2. Население, занятое в экономике, имеющее высшее профессиональное образование	13076	13800	138 (1%)
3. Безработные	6435	7565	1064
3.1. Безработные, имеющие высшее и неполное высшее образование	1127	1376	688 (5%)
3.2. Безработные, имеющие среднее профессиональное образование	2494	3154	315 (10%)
3.3. Безработные, имеющие среднее (полное) образование	2814	3035	61 (2%)
4. Военнослужащие		200	50
4.1. Военнослужащие, а также лица, уволенные в запас или в отставку, желающие пройти переподготовку на рыночные специальности	нет данных	200	50 (25%)
5. Осужденные	1068	1150	23
5.1. Осужденные по приговорам судов, находящиеся в местах лишения свободы	1068	1150	23 (2%)
6. Домохозяйки	2520	2650	53
6.1. Домохозяйки и женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком	2520	2650	53 (2%)
Итоговое число студентов	-	-	2073

*** Примечания:**

1. Статистические данные за 1995-1998 гг. (графа 2) получены из книг:

Российский статистический ежегодник / Госкомстат России – М.: Логос, 1996. – С. 49, 93, 94, 97, 117, 119, 175, 176, 184, 185, 246.

Труд и занятость в России: Стат. сб. / Госкомстат России. – М., 1996. – С. 20, 25, 45. Россия в цифрах: Стат. сб. / Госкомстат России. – М., 1999.

2. Прогнозируемые оценки на 2001 г. (графа 3) получены методом экстраполяции данных за период 1990-1995 гг. и из предположения, что экономический кризис в России не закончится до 2001 г.

3. Экспертные оценки расчетного числа студентов (графа 4) основываются на предположениях: число одаренных людей – 2% от численности населения; удельный вес людей, способных к бизнесу, – 5%; активная часть безработных – 10% от их числа; удельный вес людей, способных к самообразованию, – 25%; удельный вес населения, доходы которого позволяют платить за обучение, – 10%.


Кто и сколько может платить за обучение? Денежные доходы на душу населения составляли 533 денонмированных рубля, а остатки вкладов в Сбербанке и коммерческих банках – 510 руб. Всего потенциальный размер дохода с остатками вкладов – 1043 руб., или 225 долл. США. С учетом минимального прожиточного минимума в сумме 60 долл. в месяц среднестатистическое население России не может оплачивать высшее образование, так как денежный месячный доход составил всего 116 долл. Какие дополнительные источники могут быть привлечены для оплаты студентами дистанционного обучения?

- ◆ вклады в Сбербанке и коммерческих банках (109 долл. на душу населения)*. После финансового кризиса 1998 г. использование этих средств проблематично;
- ◆ накопления в долларах на "черный день", хранящиеся "в чулках". По разным оценкам финансистов, они могут быть соизмеримы с вкладами в банках;
- ◆ наследство, полученное от умерших родственников;
- ◆ средства от продажи имущества длительного пользования (квартиры, автомобиля, дачи).

* Статистика приведена по данным Госкомстата РФ за 1995 г.

Без учета последних разовых источников реальная стоимость образовательной услуги для среднестатистического населения России составляет от 200 до 400 долл. США, или 5-6 тыс. руб. в год, то есть в массовом масштабе стоит вопрос об оплате недорогих программ дистанционной формы обучения, а следовательно, и низкого его качества.

Возможность оплаты дистанционного обучения среднего уровня качества имеется у представителей среднего класса, удельный вес которых в численности населения России составляет не более 20%. К ним мы относим население со среднедушевым денежным доходом в месяц 200 и более долларов США. Удельный вес этой целевой группы среднего класса населения до 1998 г. имел динамику увеличения, однако прогнозировать влияние финансового кризиса на положение среднего класса к 2002 г. не представляется возможным. По всей видимости, годовая стоимость дистанционного обучения среднего уровня качества должна находиться в диапазоне от 5 до 10 тыс. руб. При повышении цены более целесообразным является получение образования по заочной форме.

 Опыт маркетингового исследования в вузе приведен на дискете, прилагаемой к данному учебному пособию.

Резюме

1. Маркетинговое исследование – системный сбор, упорядочение и анализ данных о различных маркетинговых проблемах.

2. Начальный этап разработки плана маркетинговых исследований предполагает выбор методов проведения исследований. Методы исследования включают общенаучные, диалектические, специальные, экономико-математические и социологические методы.

3. Основными объектами исследований в маркетинге образовательных услуг являются: анализ спроса и предложения образовательных услуг (экономические отношения между субъектами рынка образовательных услуг); границы рынка и его сегментов, их емкость, в том числе по количеству потенциальных обучающихся и с учетом длительности оказания образовательных услуг; внешняя и внутренняя маркетинговые среды; конъюнктура образовательных услуг на данном рынке и его сегменте; конкурентоспособность образовательных услуг; поведение действующих на рынке образовательных услуг поставщиков и посредников, реальных и потенциальных потребителей и конкурентов; возможные стратегии маркетинга, различные варианты решения конкретных маркетинговых проблем.

4. Результатом исследований маркетинга являются конкретные разработки, которые используются при выборе и реализации стратегии и тактики маркетинговой деятельности образовательного учреждения.

3.3. Маркетинговая среда

3.3.1. Понятие среды образования

Образовательное учреждение является частью сформировавшейся в регионе сферы образования, входящей в одну из сфер народного хозяйства, и поэтому одним из ключевых понятий маркетинга является понятие *маркетинговой среды*, представляющей собой совокупность факторов, активно действующих и влияющих на конъюнктуру рынка и эффективность деятельности субъектов маркетинга. По отношению к конкретному образовательному учреждению принято различать *внешнюю маркетинговую среду*, *среду окружения* и *внутреннюю маркетинговую среду*, представленную самим субъектом маркетинга, то есть образовательным учреждением. Структура маркетинговой среды образования относительно образовательного учреждения представлена на рис. 3.3.1. Образовательные учреждения преуспевают до тех пор, пока их услуги и товары соответствуют маркетинговой среде. Маркетинговая среда содержит как возможности, так и угрозы для деятельности образовательного учреждения, поэтому необходимо постоянно следить за изменениями в маркетинговой среде и приспосабливаться к ним.



Рис. 3.3.1. Маркетинговая среда образовательного учреждения

Внешняя маркетинговая среда (макросреда) включает в себя не подвластные контролю со стороны отдельного образовательного учреждения силы общерыночного действия, такие как *политико-правовые, экономические, демографические, природно-географические, национальные, социально-культурные и научно-технические факторы*. Часть из них (социальные, технические, экономические и политические) называют STEP-факторами, и применяют STEP-анализ для изучения и прогнозирования их влияния на деятельность всех субъектов рынка образовательных услуг. Мы несколько расширили список STEP-факторов для более полного анализа внешней маркетинговой макросреды образовательного учреждения.

Исследования, проведенные Нижегородским институтом менеджмента и бизнеса, позволяют говорить о пяти важнейших тенденциях, которые в период до 2005 г. окажут заметное влияние на развитие отечественного высшего образования (табл. 3.3.1).

Таблица 3.3.1

Важнейшие тенденции развития российского высшего образования

Тенденции развития образования к 2005 году	В процентах от общего числа опрошенных
Часть негосударственных вузов прекратит свое существование	24
Крупные образовательные учреждения будут расширять сеть своих филиалов в регионах	24
Количество желающих получить высшее образование увеличится	21
Соотношение государственных и негосударственных вузов будет примерно равным, причем доля платного образования в государственных вузах увеличится	16
Будут преобладать крупные университеты с широким набором специальностей	15
Итого:	100

Среда окружения (мезосреда) представлена силами, имеющими непосредственное отношение к образовательному учреждению и его возможностям и поэтому в определенной степени поддающимися его влиянию. Это прежде всего существующие и потенциальные *потребители образовательных услуг вуза*, его *деловые партнеры* (учредители, региональные представители, другие образовательные учреждения, поставщики технологий обучения и учебного оборудования и др.), *конкуренты*, *фонды управления образованием*, *СМИ* и *органы государственного контроля*. Так, опрос региональных экспертов показал, что в целом по России сложилось определенное общественное мнение по поводу платности образования. Ответы экспертов на вопрос: "Какое общественное мнение о платном образовании преобладает в Вашем регионе?" – представлены в табл. 3.3.2.

Таблица 3.3.2

Прогнозируемое общественное мнение по поводу платности образования на 2005 год

Позиция	Количество человек	В процентах от общего числа опрошенных
Сочетание платного и бесплатного образования	137	74
Образование должно быть только бесплатным за счет бюджета	24	13
Образование должно быть частично оплачиваемым государством для одаренных студентов	22	12
Образование должно быть только платным	2	1
Итого:	185	100

Внутренняя маркетинговая среда (микросреда) образовательного учреждения обычно включает в себя главные подсистемы образовательного учреждения: учебно-методическую, научно-консалтинговую, хозяйственную, экономическую, управленческую и маркетинговую деятельность.

Образование, по сравнению с другими сферами экономики, имеет наиболее широкие, устойчивые и сильные обратные связи со своей макросредой, так как формирует целые поколения специалистов, которые в своей дальнейшей деятельности начинают определять изменения этой среды. С другой стороны, образование в большей степени, чем какая-либо другая сфера деятельности, испытывает на себе воздействие внешней макросреды, являясь по существу ее слепком. Поэтому подробнее рассмотрим факторы маркетинговой среды рынка образовательных услуг.

3.3.2. Внешняя среда

Политико-правовая среда. Маркетинговые решения, принимаемые образовательным учреждением, находятся под значительным влиянием событий, происходящих в политической и законодательной областях. Структура политико-правовой среды представлена на рис. 3.3.2. Из рисунка видно, что существует пять основных групп органов власти: законодательная, исполнительная, правоохранительная, СМИ и общественные партии.

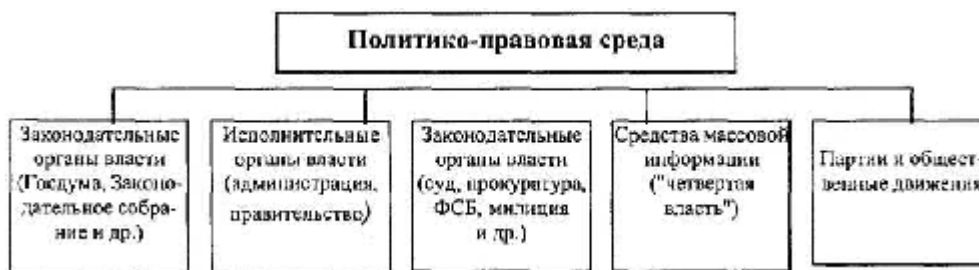


Рис. 3.3.2. Политико-правовая среда

Отечественная политико-правовая среда на протяжении многих лет характеризуется нестабильностью, внутренней конфликтностью. Наиболее значимая для рынка образовательных услуг деформация произошла с государственными органами управления образованием. Гипертрофия роли государства в сфере образования была свойственна еще Российской империи, где практиковалось элитарное (только для избранных) высшее образование в государственных (по сути – чиновничьих)

интересах. События 1917 г. только усилили позиции государства в сфере образования, утвердив унитарную и общедоступную модель высшего образования. Распад СССР и переход к рыночным отношениям изменил роль государства в образовании – произошел отказ от государственно-патерналистской ориентации образования, от традиционных административных рычагов управления, что, однако, не сопровождалось освоением новых, в том числе рыночных инструментов воздействия на образование. Вузы, получив независимость от государства, оказались вынуждены самостоятельно и в экстренном порядке выходить из новой для себя ситуации. При этом государство не смогло поддержать престиж высшего образования в обществе, создать действенную базу для вхождения вузов в рынок, удержать вузовские кадры. Теперь государству предстоит наверстать упущенное.

Заметное влияние на образование, его реформирование и поддержание престижа должны оказать и негосударственные общественно-политические институты. Это прежде всего относится к профессиональным ассоциациям образовательных учреждений общероссийского и регионального значения (например, Союз ректоров России, РАБО – Российская ассоциация бизнес-образования), которым еще предстоит стать сильными образовательными лобби. Еще одной силой, набирающей вес в сфере образования, является *консьюмеризм* – организованное движение граждан и правительственных чиновников, направленное на расширение и защиту прав потребителей, в том числе и потребителей образовательных услуг.

Тем не менее, роль государства в сфере образования остается наиболее существенной. Государство осуществляет правовую защиту субъектов маркетинга (прежде всего потребителей), ведет статистику, финансирует образование, дает гарантии для долгосрочных инвестиций, предоставляет льготы для различных субъектов рынка образовательных услуг. Кроме того, государство устанавливает перечень направлений и специальностей, по которым ведется обучение, формирует базовые черты ассортимента образовательных услуг, производит лицензирование, аттестацию и аккредитацию образовательных учреждений, то есть выступает гарантом качества услуг, их соответствия образовательным стандартам.

Очевидно, что изменения в политической и законодательной сферах требуют от образовательных учреждений соблюдения законов, регулирующих их деятельность, и учета требований групп, защищающих общественные интересы. Одновременно у образовательных учреждений появляется больше возможностей участия в преобразовании окружающей политико-правовой среды.

Экономическая среда. Наиболее существенной особенностью экономической среды общества, определяющей кризис в отечественном образовании, является падение общего уровня доходов предприятий и покупательской способности населения. Экономическая среда определяется рядом важнейших макроэкономических показателей (рис. 3.3.3), изменения которых вызывают не только количественные, но и структурные сдвиги в образовании, в спросе на образовательные услуги.



Рис. 3.3.3. Экономическая среда

Несомненно, экономическая ситуация в стране сильнее всего сказывается на всех сферах деятельности, в том числе и на образовании. В России давно назрела необходимость менять границы системы образования, вводить ее в новые условия.

Прежде всего речь идет об инвестициях в образование, причем не только со стороны государства, но и со стороны предприятий – потребителей специалистов. В развитых странах уже не подвергается сомнению, что инвестиции в сферу образования являются одними из самых надежных и высококупаемых. Так, по оценкам американских экспертов, 1 долл. затрат в системе образования позволяет получить от 3 до 6 долл. прибыли.

Актуализировавшиеся проблемы безработицы требуют создания образовательных услуг, одновременно удовлетворяющих спрос на специалистов в условиях рынка и рассчитанных на

определенные категории студентов. Отток квалифицированных кадров из высшей школы может быть замедлен повышением заработной платы и улучшением мер социальной защиты сотрудников. Сокращение денежных доходов населения вынуждает вузы вести разумную ценовую политику в сфере платного образования.

Демографическая среда. Демографические характеристики и тенденции развития населения отличаются особой устойчивостью в кратко- и среднесрочном периодах и играют в конъюнктуре спроса на образовательные услуги особенно важную роль. Основные демографические характеристики представлены на рис. 3.3.4.



Рис. 3.3.4. Демографическая среда

Численность населения Российской Федерации, по данным Госкомстата, составила в 1999 г. 146,3 млн. чел. При этом естественная убыль населения, по данным Института социологии РАН, превышает 1 млн. чел. в год. По прогнозам Центра экономической конъюнктуры при Правительстве РФ совместно с Госкомстатом и Министерством экономики на период с 1993-2005 гг. общая убыль населения составит по реалистичному варианту прогноза 9,7 млн. чел. Таким образом, реальна угроза вырождения населения России и, главным образом, за счет новых поколений – основных потребителей образовательных услуг.

Падение рождаемости в сочетании с общим увеличением продолжительности трудоспособного возраста ставит задачу переподготовки кадров в большей степени, чем получение первичного высшего образования. В этом же направлении работает тенденция миграционного прироста за счет русскоязычного населения из других государств бывшего СССР. Одновременно ситуация осложняется тем, что в России все более активно проявляют себя иностранные временные рабочие – гастарбайтеры*. По неофициальным оценкам, в России постоянно находится от 1,5 до 3 млн. нелегальных эмигрантов, преимущественно из Китая, Северной Кореи и Вьетнама, что составляет от 1 до 2% к численности населения страны. На период до 2005 г. экспертами прогнозируется положительный миграционный прирост на уровне 3,3 млн. чел. Почти половина мигрантов имеет среднее специальное или высшее образование. Ясно, что это выступает все более мощным сдерживающим, консервативным фактором в отношении роста спроса на образовательные услуги. Нет нужды заниматься обучением, если готовые кадры, хотя и не очень высокой квалификации, можно получить из-за рубежа.

* Gastarbeiter (нем.) – иностранный наемный рабочий.

Проблемы российской высшей школы во многом связаны с вырождением русского этноса как такового. По оценкам ученых, сейчас в России проживает около 52% "чистокровных" представителей исходной нации, причем половина молодых россиян сегодня – это дети от смешанных браков. Эта тенденция будет сохраняться и в будущем: уже сейчас на общем неудовлетворительном фоне ведущего демографического показателя – естественного прироста населения – его доля среди русского населения особенно мала и составляет всего 18%. Соответственно падает удельный вес молодежной категории, ключевой для высшего образования. Одновременно средний возраст россиян составляет 35 лет и продолжает расти. Особенно активно "стареют" традиционно "русские" Северо-Западный, Волго-Вятский, Центрально-Черноземный и Центральный экономические районы, где доля пожилого населения вышла на уровень 30-40% при среднем значении этого показателя по России на уровне чуть больше 15%. Вырождение русского населения (более миллиона человек в год) и усиление миграции представителей других народностей, по мнению геополитиков, уже в следующем веке приведет к формированию совершенно нового этноса, что, несомненно, скажется на традициях отечественного образования.

При проведении микропереписи населения в 1994 г. единицей наблюдения впервые в России стала не семья, а домохозяйство, как это и принято на Западе. *Домохозяйство* – это малая социальная группа, связанная общим жилищем и бюджетом. Наличие кровно-родственных, брачных или сексуальных связей не является обязательным условием, хотя подавляющее большинство домохозяйств – семейные. Всего в России в середине 90-х гг. насчитывалось 52 миллиона домохозяйств. Средний размер домохозяйства составляет 2,84 человека. Три четверти российских домохозяйств – семьи (в Европе и Америке – только две трети).

Одной из главных проблем, сдерживающих развитие, прежде всего, платного образования является отсутствие в России среднего класса – опоры развития спроса и в целом конъюнктуры рынка. Впрочем, российское общество не состоит только из богатых и бедных. Так называемый прото-средний класс (по терминологии академика РАН Т. И. Заславской) составляет, по данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), 21% занятого населения. Некоторые источники определяют нижний порог обеспеченности среднего класса на уровне 100-150 долл. США в месяц на человека, другие – не менее 1000 долл. США. Конечно, многое здесь зависит от регионального уровня цен: тот, кто претендует на "членство" в среднем классе в провинции, – в Москве и в других крупных городах до него явно не дотягивает. Малочисленность среднего класса в России сдерживает развитие сектора платного образования, и в первую очередь, негосударственных вузов. Одним из выходов из сложившейся ситуации может стать оказание финансовой поддержки студентам на уровне федеральных программ, как это широко практикуется в США [47, 101-115]. Во всем цивилизованном мире оказание финансовой поддержки студентам является одним из важнейших показателей экономической и социальной стратегии правительства и отражает философию ее развития.

Еще одной, не только демографической, но и затрагивающей практически все группы факторов макросреды проблемой, связанной с образованием, является отъезд ведущих ученых и научных сотрудников за рубеж. Разумеется, миграция специалистов – это нормальное явление в условиях свободы перемещения личности и наличия рынка трудовых ресурсов. Однако асимметричность такой миграции применительно к нашей стране дает все основания говорить об "утечки мозгов". Весьма болезненная в любой сфере, в образовании она чревата наиболее далеко идущими негативными последствиями и прежде всего – дефицитом кадров, способных к воспроизводству полноценного интеллектуального потенциала.

Национальная среда. Модели и практика образования в целом, и высшего в том числе, в любой стране в значительной мере определяются национальной структурой, национальными особенностями. И хотя отдельные вузы отражают типологию и характерные черты этих моделей с разной степенью глубины и в широком спектре вариантов, в целом эти особенности весьма ощутимы [61, 122-125] (табл. 3.3.3).

Таблица 3.3.3

Национальные модели вузов

Страна	Характеристики вузовской модели
ГЕРМАНИЯ	Основной акцент делается на научные исследования. Результаты исследовательской работы преподавательского корпуса немедленно превращаются в материал для учебных программ, используются в учебных целях. И преподаватели, и студенты трудятся и взаимодействуют на основе научно-исследовательской кооперации труда как соисследователи
ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	Усиленное внимание к развитию личности обучающегося, его индивидуальных способностей. Отсюда – концепция либерального образования, предпочтение выпускников, обладающих широкими интеллектуальными возможностями и особыми личностными качествами, в т.ч. качествами характера, формирование которых является как бы сверхзадачей вуза, при всем уважении к исследовательской и профессиональной подготовке
ФРАНЦИЯ	Строгое иерархическое подчинение государству. Высока степень разделения научной деятельности на "науку внутри" и "науку вне" вуза. Прагматически ориентированная "наука вне" вузов активизирует их работу в направлении профессионализации образования. Поэтому распространенная здесь модель квалифицируется как профессиональная, "обучающая"

США	Последовательно реализуются все три модели высшего образования, сложившиеся в Европе. Первая ступень (колледжи с четырехлетней подготовкой) носит следы английской системы. Вторая ступень (университеты с шестилетней подготовкой) в целом родственна французской системе профессионального обучения. На третьей ступени активно наращивается исследовательская функция высшей школы, характерная для Германии. Значительное внимание придается магистратуре
ЯПОНИЯ	Во многом имеет черту "клановости". Вузы больше ориентированы на устоявшиеся связи с определенными слоями общества, группами потребителей образовательных услуг, на их приоритеты и ожидания, на традиции фирм в отношении персонала, на требования общей атмосферы фирмы. Кастовость и элитарность – характерный принцип построения японской модели высшего образования
РОССИЯ	Предстоит этап содержательной интернационализации образования для подготовки кадров для международных корпораций. Происходит переориентация будущих отечественных специалистов на принципы, методы и ценности, присущие высоко развитым странам. Это проявляется уже при выборе языка обучения, терминологии, учебных пособий, методик, примеров для анализа, критериев оценки результатов обучения. Поэтому важно уравновесить эту мощную группу факторов культивированием национального своеобразия, нацеленностью на решение национальных и региональных проблем России. Переход с 1925 г. на многоуровневую систему профессионального образования (техник, бакалавр, специалист, магистр). Введение государственных образовательных стандартов на подготовку специалистов (1995 и 2000 гг.). Либерализация образования и создание значительного количества негосударственных вузов (более 300) и филиалов госвузов в регионах (более 1000). Расширение специализации технических образовательных учреждений за счет гуманитарно-экономического и юридического образования. Недостаточное государственное финансирование образования и низкая оплата труда преподавателей

Социально-культурная среда. Образование, как никакая другая услуга, приобщено к культуре, неотделимо от нее. *Культура* – это сложный комплекс, состоящий из набора ценностей, идей, артефактов и других значащих символов, которые помогают индивидуумам общаться, а также интерпретировать и оценивать друг друга как членов общества (рис. 3.3.5).

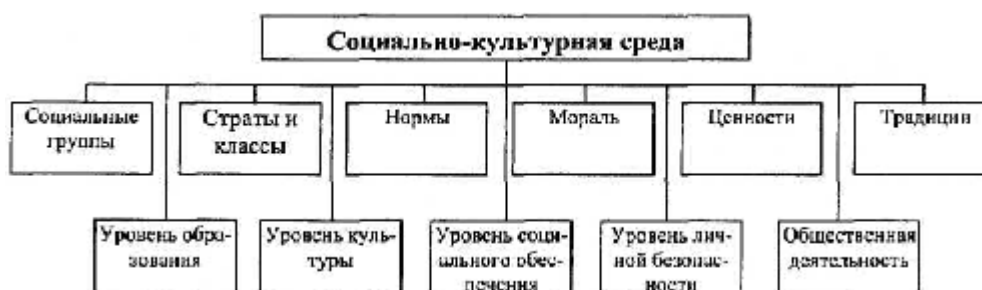


Рис. 3.3.5. Составляющие культуры

Спрос на образовательные услуги прямо связан с уровнем культуры, причем чем выше уровень культуры, тем выраженнее потребность в новых знаниях и дополнительном образовании. Соответственно росту культурного уровня увеличивается доля затрат в бюджете, которую потребитель осознанно направляет на удовлетворение своих образовательных потребностей.

Положительным моментом для отечественного высшего образования является тот факт, что в России образование входит в группу так называемых *основных ценностей*, которые играют ключевую роль в понимании поведения людей (однако в этой группе образование стоит далеко не на первом месте – после таких ценностей, как семья, деньги, дружба, справедливость, стабильность). Это во многом объясняет сохранение высокого спроса на услуги образовательных учреждений, в том числе и платных, даже в период острого экономического кризиса.

В настоящее время в России уровень образования населения достаточно высок. Из каждой сотни граждан в возрасте от 25 до 45 лет 18 имеют высшее образование, 36 – среднее специальное, 25 – общее среднее. В Москве соответствующие показатели 34, 32, 24%. При этом образование ценно само по себе

как статусная характеристика, а не в связи с теми материальными благами (рост дохода), которые оно способно принести. Тем более что связь образования и дохода в России пока недостаточно очевидна.

Подавляющее большинство россиян (три четверти) считает, что благосостояния вообще невозможно достичь честным, упорным трудом или благодаря талантам и образованию. Его можно получить по наследству, используя родственные и сексуальные связи, занимаясь недостойными делами, мошенничеством, эксплуатируя других. В результате среди образовательных услуг потребляются преимущественно лишь те, которые легко осваиваются, не требуют углубленной и напряженной работы (и тем более не предполагают ее в дальнейшем), а дают конкретные простые рецепты бездумного поведения по заданному алгоритму в ситуации "здесь и сейчас".

Рынок образовательных услуг во многом зависит от социально-культурной среды, от господствующих в обществе ценностей, норм и традиций. Это наглядно подтверждают данные о мотивах выбора профессии студентами экономических вузов России (исследования Финансовой академии при Правительстве РФ) и Западной Германии (Кельнский университет) [64] – табл. 3.3.4. Результаты исследования показывают, что, например, такой мотив, как возможность делать нечто разумное, у россиян занимает 10 место (что, несомненно, подчеркивает достоверность данных со стороны России), а у западных немцев – 3. Вместе с тем, высокая нацеленность наших студентов на нужды общества (мотив реальной значимости профессии для общества – 7 место против 11) подчеркивает тот факт, что традиционно сложившаяся в стране система ценностей пока остается в силе.

Таблица 3.3.4

Мотивы выбора профессии студентов экономических вузов Западной Германии и России

	Россия		ФРГ	
	Приоритетность	Респондентов, %	Приоритетность	Респондентов, %
Возможность получения высокого дохода	1	70,9	8	38,8
Перспектива профессионального роста, карьеры	2	69,7	5	69,2
Интересная деятельность	3	66,5	1	95,7
Престижность профессии в обществе	4	51,0	9	25,1
Возможность контактов с другими людьми	5	40,4	6	64,9
Гарантированность сохранения рабочего места	6	32	7	41,1
Реальная значимость профессии для общества	7	32,1	11	19,1
Возможность работать самостоятельно	8	31,9	2	86,5
Решение задач, требующих высокой ответственности	9	24,7	4	70,7
Возможность делать нечто разумное	10	20,6	3	73,2
Профессия, которая дает много свободного времени	11	2,5	10	20,6

Таким образом, конкретные социокультурные условия жизнедеятельности существенно влияют на формирование спроса на образовательные услуги. Сейчас в России идет процесс создания новой культуры, новой этики, нового спроса на образование. Данный процесс требует поддержки со стороны государства, различных общественных организаций и весьма заметно может быть определен активным участием со стороны образовательных учреждений.

Научно-техническая среда напрямую связана с научно-техническим прогрессом -одним из наиболее крупномасштабных факторов прямого действия, определяющим спрос на образовательные услуги конкретных профилей и специальностей подготовки, то есть на весь ассортимент образовательных услуг. Это прямое действие оказывается в ряде случаев более весомым, чем часто противодействующее ему влияние других сфер маркетинговой среды, включая демографическую, политическую и пр.

Например, учитывая наивысшую степень концентрации вузов в таких крупных городах, как Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Екатеринбург, Воронеж, Самара, Новосибирск, Казань, Ростов-на-

Дону и др., можно было бы предположить, что здесь спрос на специалистов удовлетворен полностью. Однако по целому ряду профессий сложилась противоположная ситуация. Так, в сфере конструирования, производства и эксплуатации электронно-вычислительной техники количество подготавливаемых в столице России кадров в полтора-два раза отстает от уровня потребности московских предприятий; потребность металлургии в специалистах по электронной и микропроцессорной технике удовлетворяется всего на 5-10%.

Негибкость структуры отечественной высшей школы в отношении профиля и специальности, специализаций подготовки становится критическим фактором в условиях ускорения темпов создания, внедрения и широкого распространения технических и технологических новинок. Временной разрыв между появлением идеи и ее крупносерийной реализацией становится все меньше, выходя на уровень 1-2 лет, - этого требует рынок. Вуз не может с первого курса учить своих студентов тому, что будет нужно им к моменту завершения высшего образования, ибо соответствующие идеи еще не появились на свет; однако именно это становится дополнительным аргументом в пользу фундаментализации высшего образования как практически единственного способа оказывать те образовательные услуги, которые не устареют по истечении срока подготовки специалистов.

Научно-технический прогресс неоднозначен по своим последствиям. Во многих странах он уже встречает активное сопротивление, оппозицию со стороны социальных слоев, общественных движений, партий и отдельных личностей, видящих в нем угрозу будущим поколениям, природе, человеческому организму, личной жизни. Проблемы НТП и проблемы культурной и этической среды взаимопроникают друг в друга, порождают новые проблемы. Они в свою очередь становятся новыми объектами образования, его общекультурного слоя, но с учетом профиля подготовки.

Методы анализа внешней среды образования. Для осуществления успешной деятельности на рынке образования образовательному учреждению необходимо научиться отслеживать и, что не менее важно, прогнозировать все важные для него изменения внешней и внутренней среды. Своевременно предпринятые меры помогут образовательному учреждению избежать ряда проблем или выгодно использовать сложившуюся ситуацию.

На практике для оценки и прогнозирования маркетинговой среды образования широко применяют STEP и SWOT-анализ, а также рейтинговую оценку привлекательности рынка образовательных услуг региона.

Step-анализ. Научное изучение внешней среды (макросреды) осуществляется на основе комплексного социального, технического, экономического и политического анализа (от английского сокращения STEP).

Методика STEP-анализа позволяет образовательному учреждению произвести оценку состояния и спрогнозировать развитие важнейших факторов окружающей макросреды с целью выявления потенциальных угроз и открывающихся новых возможностей. Образовательное учреждение не может оказывать непосредственного влияния на данные факторы, однако они очень сильно воздействуют на само образовательное учреждение и его окружение.

Исходными данными для проведения STEP-анализа являются:

- Конституция РФ и федеральные законы Российской Федерации;
- бюллетени Федерального собрания и Государственного совета РФ;
- бюллетени и сборники Государственной Думы РФ;
- бюллетени и сборники федеральных органов власти (Верховный и Конституционный суд, Прокуратура РФ, МИД, МВД РФ и др.);
- статистические сборники Госкомстата России;
- центральные газеты и журналы ("Российская газета", "Аргументы и факты", "Экономика и жизнь", "Известия" и др.);
- научные журналы официальных Российских академий (РАН, РАО, РААСН и др.);
- результаты социологических опросов населения и экспертов в области образования.

Систематизированное изложение факторов внешней среды лучше представить в табличной форме матрицы STEP-анализа и связать их с главными сценариями развития образовательного учреждения: пессимистичный, реалистичный и оптимистичный (табл. 3.3.5).

Таблица 3.3.5

Анализ факторов внешней среды образования методом STEP-анализа

Факторы	Сценарии развития		
	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
<i>Социальные</i>			
Жизненный уровень			
Общественные ценности и мораль			
Уровень образования			
Социальная стратификация общества			
Демографические факторы			
Влияние на общество социальных групп			
Национальные факторы			
Соотношение городского и сельского населения			
Межнациональные отношения			
Миграция населения			
Социокультурные факторы			
<i>Технологические</i>			
Подготовка специалистов для отраслей народного хозяйства			
Ресурсосберегающие технологии			
Общий уровень технического развития			
Глобальные информационные технологии			
Эколого-ориентированные технологии			
Конверсия и "двойные" технологии			
Финансирование НИОКР			
Мультимедийные технологии обучения (CD-ROM, Интернет и др.)			
Развитие открытого (дистанционного) образования			
Гуманизация и технологизация образования исходя из уровня развития личности			
<i>Экономический</i>			
Кредитная политика государства			
Налоговая политика			
Динамика экономического роста			
Покупательская способность населения			
Инвестиционная политика государства			
Межрегиональные связи и пространственная организация			
Дефицит государственного бюджета			
Уровень инфляции в стране			
Мировые цены на энергоносители, источники сырья и материалов			
Состояние национальных рынков			
Доля импорта во внешнеторговом обороте			
Изменения в издержках (себестоимости продукции и услуг)			
Развитие рыночных отношений на национальном рынке			
<i>Политические</i>			
Международная обстановка			
Внутриполитическая обстановка в государстве			
Эффективность работы законодательной власти			
Президент и его представители в регионах			
Влияние администрации региона и губернатора			
Поляризация политических симпатий населения			
Политические конфликты			
Партии и движения			
Общественная активность			
Общая и личная безопасность			

Фрагмент матрицы STEP-анализа по группе социальных факторов представлен в табл. 3.3.6.

Таблица 3.3.6

Результаты STEP-анализа (фрагмент)

Факторы	Сценарии развития		
	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
Жизненный уровень	Падение жизненного уровня населения	Постепенный (2-3% в год) рост жизненного уровня	Значительный рост жизненного уровня (7-10% в год)
Общественные ценности и мораль	Размытые ценности и общественная мораль	Стабилизация норм общественной морали и соблюдение значительной частью населения	Формирование национальной идеи развития России
Демографические факторы	Сокращение численности населения, превышение смертности над рождаемостью, старение населения	Стабилизация численности населения по уровню базисного года сравнения	Рост общей численности населения, доли молодого населения до 30 лет, увеличение доли коренного населения

Матрица текущего состояния отражает существующую ситуацию с фиксированием негативных, нейтральных и позитивных факторов макросреды. Матрица перспектив развития позволяет прогнозировать ситуацию во всех средах внешнего окружения образовательного учреждения, проигрывая при этом возможные сценарии развития.

STEP-анализ целесообразно проводить при разработке стратегического плана развития ОУ или в случае резкого изменения влияния одного из пяти групп факторов. Результаты STEP-анализа используются для оценки будущего сценария развития ОУ на 3-7 лет и выбора перспективных сегментов рынка образовательных услуг.

3.3.3. Анализ среды окружения (мезосреды) образования

Среда окружения (мезосреда) образует ближайшее поле внешних деловых контактов ОУ. Мезосреда включает потребителей услуг (заказчиков), деловых партнеров (поставщиков, учредителей), конкурентов (другие ОУ), органы управления образованием, средства массовой информации и органы государственного контроля. Часть их в маркетинговом исследовании относят к внешней среде, что в определенной степени верно. Для их исследования применяются известные методы STEP-, SPACE- и SWOT-анализа, которые рассматриваются в главах 2 и 3 данного учебного пособия.

Вместе с тем, мезосреда имеет большое значение для оценки реального положения ОУ и оценки его конкурентоспособности в регионе, особенно для крупных и средних ОУ, претендующих на лидерство в конкретных направлениях и программах подготовки. Без такого анализа деятельность ОУ напоминает игру "в кошки мышки" или "поиск выхода из лабиринта". Нами разработан метод диагностического анализа мезосреды образования. Исходными данными для анализа являются:

- статистические сборники Госкомстата России и региональных комитетов статистики (раздел "Образование");
- результаты российских и региональных социологических опросов в сфере образования;
- материалы (отчеты, справки, доклады) региональных органов управления образованием;
- справочники и бюллетени "Как стать студентом?", "Куда пойти учиться?", "Высшие учебные заведения" и др.;
- научные обзоры и публицистические статьи в крупных журналах ("Карьера", "Коммерсант", "Кадры", "Управление персоналом", "Народонаселение", "Высшее образование в России" и др.);
- годовые отчеты крупных ассоциаций ОУ (Союз ректоров, Ан вуз, РАБО, Рос АНОУидр.);
- научные публикации в журналах институтов Российской академии наук (РАН), Российской академии образования (РАО) и других отраслевых академий;
- оперативная информация, собранная на основе проспектов, буклетов, правил приема студентов, рекламной информации в СМИ региона.

Собранный исходный материал подвергается аналитическому исследованию с помощью

общенаучных, диалектических и специальных методов для обеспечения достоверности, полноты репрезентативности, сопоставимости количественной оценки. Целесообразно аналитический материал оценки мезосреды представить в табличной форме в виде "вопросов – ответов" (табл. 3.3.7).

Таблица 3.3.7

Диагностический анализ сферы окружения (мезосреды) образования

Вопросы	Ответы
<i>Потребители</i>	
Каковы размеры регионального рынка образовательных услуг и его сегментов?	
Каковы темпы роста, потенциал и тенденции изменения регионального рынка образования?	
Существует ли цикличность или сезонность спроса?	
Какова чувствительность рынка к ценам (повышению, снижению)?	
Каков средний уровень рентабельности образования в регионе (городе)?	
Какова дифференциация номенклатуры услуг (предлагаемых программ)?	
Существует ли зависимость от нескольких крупных потребителей (заказчиков услуг)?	
Какова вероятность вертикальной интеграции (вхождение в крупный университет)?	
<i>Деловые партнеры (поставщики)</i>	
Ваши взаимоотношения с учредителями (попечителями) и оценка их реальной помощи и влияния на ОУ?	
Насколько устойчивым является состав поставщиков?	
Каков уровень конкуренции среди поставщиков?	
Намереваются ли поставщики наращивать интеграцию на Вашем уровне бизнеса (создание стратегических альянсов)?	
Насколько взаимозависимы будут деловые партнеры в будущем?	
Будут ли надежны и доступны источники материалов, оборудования, учеников и др.?	
Есть ли причины ожидать значительных изменений в издержках и ценах на материалы и оборудование?	
<i>Конкуренты (другие образовательные учреждения)</i>	
Существуют ли равные конкуренты в области образования в регионе?	
Могут ли основные конкуренты нарушить баланс в региональном образовании?	
Предсказуемо ли поведение конкурентов или они прибегают к неадекватным действиям?	
Каковы барьеры вхождения в образование по новым видам услуг	
Каковы барьеры ухода из отрасли по старым видам услуг?	
Насколько уникальны цели и стратегия основных конкурентов?	
Как может повлиять развитие современных образовательных технологий на интенсивность конкуренции?	
Какова конкурентоспособность других образовательных учреждений, работающих с Вами в одном сегменте?	
Можно ли отвоевать рынок образовательных услуг с помощью ценовой конкуренции (снижения цены)?	
<i>Органы управления образованием (ОУО)</i>	
Какова реальная помощь ОУО в создании и лицензировании образовательных учреждений?	
Помогают ли ОУО в государственной аттестации и аккредитации ОУ?	
Есть ли реальная помощь в финансировании ОУ?	
Оказывается ли содействие в развитии материально-технической базы ОУ?	
Какова роль ОУО в повышении квалификации преподавательского состава?	
Проводится ли государственная политика во внедрении современных образовательных технологий?	
Как осуществляется контроль за выполнением ГОС по образованию?	
Существует ли реальная защита ОУО от воздействия органов контроля (ГНИ, СЭС, ГПИ и др.)	
<i>Средства массовой информации (СМИ)</i>	
Какую позицию занимают СМИ в отношении образования?	
Какова частота обращения ОУ к органам СМИ (квартал, месяц, неделя и т.д.)	
Реальны и соответствуют ли действительности рейтинги ОУ, проводимые СМИ ¹	
Сколь эффективно Ваше обращение к СМИ в маркетинговой стратегш "	
Какие виды СМИ в Вашем ОУ наиболее эффективны для комплектования слушателей и	

студентов (радио, газеты и журналы, справочники, афиши и стенды и др.)	
Какой удельный вес затрат на рекламу в бюджете Вашего ОУ в процентах от выручки?	
Органы государственного контроля (ОГК)	
Дайте оценку работы администрации города (или района) по развитию образования	
Каковы Ваши взаимоотношения с налоговой инспекцией?	
Ваша оценка работы казначейства или банка по финансированию ОУ?	
Помогает или мешает в работе СЭС?	
Есть реальная поддержка со стороны правоохранительных органов (прокуратура, милиция, суд и др.)?	
Помогает ли комитет по управлению муниципальным имуществом в развитии МТБ?	
Ваши взаимоотношения с арендодателем учебных помещений?	
Есть ли вмешательство теневых или мафиозных структур в деятельность ОУ?	

Диагностический анализ среды окружения образования используется для решения следующих задач:

- анализ реального положения ОУ в системе образования;
- оценка конкурентоспособности ОУ по сравнению с другими ОУ, работающими в одинаковых сегментах рынка;
- анализ внутренней среды образования методом SWOT-анализа;
- разработка маркетинговой стратегии ОУ как раздел стратегического плана организации;
- выбор конкретного сценария развития ОУ на ближайший год (оптимистичный, реалистичный, пессимистичный);
- принятие оперативных решений при заключении хозяйственных договоров, договоров о сотрудничестве, создании стратегических альянсов;
- принятие стратегических решений в случае соединения (слияния), разукрупнения и ликвидации ОУ.

Анализ мезосреды образования является жизненно важной деятельностью ОУ, проводимой ежегодно или в случае крупных изменений на рынке образования под руководством руководителя ОУ в рамках общего маркетингового исследования рынка.

3.3.4. Анализ внутренней среды образования

Анализ внутренней среды образования является главным и заключительным этапом исследования маркетинговой среды.

Во-первых, он позволяет изучить внутренние источники эффективности организации путем исследования сильных и слабых сторон, возможностей для развития и потенциальных угроз. Здесь незаменим метод SWOT-анализа.

Во-вторых, он позволяет оценить состав и взаимосвязи шести главных макроподсистем ОУ: учебной, научной, хозяйственной, экономической, управленческой и маркетинговой. Эти важнейшие макроподсистемы позволяют комплексно оценить возможности развития организации, хотя число функций (подсистем) управления значительно больше.

В-третьих, анализ внутренней среды позволяет вовремя увидеть "слабые звенья" и нарастающие внутренние проблемы организации, о которых не известно во внешней среде, и принять своевременные меры по их разрешению с минимальными затратами ресурсов.

Исходными данными для анализа внутренней среды являются:

- годовой (квартальный) отчет о деятельности ОУ;
- бухгалтерский баланс за год или последний квартал;
- результаты проверки органов государственного контроля (ГНИ, СЭС, ГПИ, Прокуратура и др.);
- докладные и служебные записки руководителей подразделений и заместителей первого руководителя ОУ;
- исполнительные сметы доходов и расходов хозрасчетных подразделений;
- результаты социологических опросов студентов, слушателей и учащихся;
- результаты анкетных опросов сотрудников "Какой я руководитель", "Климат в коллективе" и др.;
- материалы заседаний Ученого (Педагогического, Методического, Попечительского) совета;
- рейтинги ОУ в независимых СМИ ("Карьера", "Кадры", "Коммерсант" и др.);
- жалобы учащихся, студентов и слушателей или их родителей по вопросам оплаты и качества обучения; заказные публикации, разоблачительные статьи в "желтых СМИ";

- результаты диагностического анализа ОУ с помощью ученых-консультантов;
- результаты проведения деловых игр "Цели", "Проблемы", "АИСТ", "SWOT-анализ", "Структура", "Маркетинг" и др.

Наиболее известным и распространенным методом анализа внутренней среды организации является SWOT-анализ, который рассматривался в разделе 2.2 данного учебного пособия. Здесь мы рассмотрим его практическое применение.

Swot-анализ. Данная методика позволяет оценивать и прогнозировать составляющие внутренней среды образовательного учреждения. SWOT – это аббревиатура английских слов: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы).

Сильные и слабые стороны относятся к сложившейся внутренней среде образовательного учреждения (системе управления, техническому развитию, технологиям обучения, персоналу, экономической деятельности, финансовому состоянию и маркетингу), возможности и угрозы связаны с внешней средой. Причем здесь анализируются как рассмотренные выше факторы макросреды, так и составляющие окружающей микросреды образовательного учреждения (потребители, конкуренты, деловые партнеры и общественное мнение). Микросреда не только более активно вступает в контакт с образовательным учреждением, но и в определенной мере подвержена его влиянию. Краткий пример использования методики SWOT-анализа представлен в табл. 3.3.8.

Таблица 3.3.8

Пример использования методики SWOT-анализа регионального вуза

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
Престижный вуз с развитой сетью филиалов в городах и районах Использование современных технологий обучения Высокое качество обучения при средней цене	Высокая стоимость обучения по сравнению с конкурентами Средний возраст профессорско-преподавательского состава – более 50 лет и низкий процент молодых преподавателей (менее 20%) Отсутствие собственного автотранспорта для перевозки преподавателей в филиалы
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
Открытие новых для региона специальностей и направлений подготовки Расширение научно-консалтинговой деятельности в регионе и за его пределами Развитие открытого (дистанционного) обучения	Увеличение в регионе числа филиалов столичных вузов с невысокой платой за обучение Сокращение инвестиций на развитие МТБ из-за снижения объемов услуг или прибыли Запрет Прокуратуры и органов образования на развитие дистанционного обучения

При проведении SWOT-анализа целесообразно учитывать как можно больше различных факторов, влияющих или могущих оказать влияние на деятельность образовательного учреждения. Это связано с тем, что именно своевременно проведенный стратегический анализ позволит образовательному учреждению оперативно воспользоваться благоприятными возможностями и смягчить последствия от угроз или, если это ему удастся, превратить их в благоприятные возможности.

Необходимо помнить, что один и тот же фактор будет являться для образовательного учреждения благоприятной возможностью, если оно вовремя использует его в своей деятельности, или угрозой, если первыми это сделают конкуренты. Данное обстоятельство подтверждает важность постоянного мониторинга, анализа и прогнозирования развития маркетинговой среды образования для образовательного учреждения.

3.3.4. Методы количественного анализа рынка образования

Образование в 90-х гг. стало отраслью бизнеса, как для государственных, так и для негосударственных образовательных учреждений. Прежде чем открыть школу, техникум, филиал вуза, институт необходимо изучить экономические характеристики предполагаемого места расположения образовательного учреждения, так как регионы России довольно сильно различаются между собой по многим параметрам, в том числе и по привлекательности образовательного бизнеса.

Ученый А. Ченцов предложил методику рейтинговой оценки привлекательности рынка образовательных услуг региона, выделив следующие количественные показатели данного рейтинга

[74,120-123]:

- ◆ индекс образовательной открытости региона;
- ◆ индекс Херфиндаля на рынке образовательных услуг;
- ◆ коэффициент концентрации населения региона;
- ◆ коэффициент соотношения среднегодовых доходов населения и затрат по видам образовательных услуг;
- ◆ индекс приоритетного расходования средств на образование;
- ◆ индекс опережения экономического роста региона;
- ◆ доля населения в возрасте до 30 лет в общей численности населения.

Рассмотрим методику расчета этих показателей.

Индекс образовательной открытости региона. Данный показатель характеризует политику региональных властей в направлении сотрудничества с вузами других территориальных образований. Не секрет, что во многих регионах делается ставка на развитие собственных образовательных организаций. С другой стороны, чем меньше в регионе филиалов других вузов, тем ниже конкуренция. Поэтому стратегия проникновения на региональные образовательные рынки должна учитывать причины высокой и низкой образовательной открытости. Данный показатель может быть определен следующим образом:

$$K_{oo} = \frac{C_f}{C_R},$$

где C_f – численность студентов, обучающихся в филиалах вузов других регионов;

C_R – численность студентов, обучающихся в вузах региона.

Индекс Херфиндаля на рынке образовательных услуг, характеризующий уровень монополизма на рынке образовательных услуг, во многом дополняет предыдущий показатель. Максимальное значение индекса 10 000. Чем ниже уровень монополизма, тем меньше значение индекса. Если высокое значение индекса Херфиндаля сочетается с низким значением индекса образовательной открытости, то это свидетельствует о крайней неразвитости рынка образовательных услуг региона. Применительно к рассматриваемому рынку индекс будет иметь вид:

$$I = \sum_i d_i^2,$$

где d_i^2 – доля i -го вуза на рынке образовательных услуг региона.

Коэффициент концентрации населения региона. Чем большая часть населения региона проживает в крупных населенных пунктах, тем больше возможностей очного обучения. В противном случае более предпочтительной является заочная форма. Это обстоятельство необходимо учитывать при формировании образовательных программ и учебных планов, системы маркетинга. Расчет коэффициента концентрации может быть произведен по формуле:

$$K_K = \sum_j g_j^2,$$

где g_j^2 – доля j -го населенного пункта с численностью населения 100 тыс. человек и более в общей численности населения региона.

Чем меньше величина коэффициента концентрации, тем больше степень рассредоточения населения по небольшим населенным пунктам. Если низкий индекс образовательной открытости сопровождается высоким значением индекса Херфиндаля и низким значением коэффициента концентрации, то это значит, что регион является проблемным в части развития рынка образования. Если при упомянутых характеристиках коэффициент концентрации высок, то, напротив, регион можно считать перспективным в рассматриваемом аспекте.

Коэффициент соотношения среднегодовых доходов населения и затрат по видам образовательных услуг. Привлекательность региона во многом зависит от уровня доходов его населения, причем важным является не только их абсолютный уровень, но и соотношение с годовыми затратами на обучение по видам образовательных услуг. Данный коэффициент может быть определен по формуле:

$$K_N = \frac{D}{Z},$$

где D – среднегодовой уровень доходов на душу населения;

Z – средний годовой уровень затрат в расчете на одного обучающегося.

Чем выше величина коэффициента соотношения, тем более привлекательным является регион по развитию образовательного бизнеса.

Индекс приоритетного расходования средств на образование. Данный показатель характеризует склонность населения региона к направлению средств на получение образовательных услуг. Индекс определяется:

$$I_p = \frac{h_j}{\bar{h}},$$

где h – доля расходов на образование в совокупных расходах населения j -го региона;

\bar{h} – аналогичный показатель в целом по России.

Чем выше данный коэффициент, тем более привлекателен регион.

Индекс опережения темпов экономического роста региона. Данный показатель характеризует динамику экономических процессов в регионе в сравнении с аналогичной динамикой в целом по стране. Чем выше экономическая активность, тем больше темпы нарастания потребности в новых рабочих местах, выше доходы населения региона и, следовательно, выше потребность в образовательных услугах. Индекс опережения предлагается рассчитывать следующим образом:

$$I_o = \frac{I_p}{\bar{I}_p},$$

где I_p – темп роста регионального внутреннего продукта;

\bar{I}_p – темп роста валового внутреннего продукта в целом по стране.

Индекс возрастной структуры населения. Данный индекс характеризует соотношение доли населения в возрасте до 35 лет в общей численности населения региона и аналогичного показателя по стране в целом. Лица в возрасте до 35 лет являются наиболее активной частью населения в смысле получения образования, а также повышения квалификации.

Индекс образовательной структуры населения представляет собой отношение доли населения, имеющего высшее, незаконченное высшее и среднее специальное образование, в общей численности населения к аналогичному показателю в целом по стране. Данный фактор включен в число рассматриваемых, поскольку чем выше исходный уровень образования, тем сильнее традиции получения образования и повышения квалификации.

Следующим этапом процесса оценки привлекательности рынка образовательных услуг региона является построение сводного показателя, позволяющего получить комплексную оценку. Величину комплексной оценки привлекательности анализируемого рынка можно определять по следующей формуле:

$$K_{ко} = \sum_e W_e \cdot B_e,$$

где W_e – весовой коэффициент e -го частного показателя оценки привлекательности образовательного рынка;

B_e – балльная оценка e -го показателя привлекательности рынка.

Как следует из формулы, предлагается использовать балльную оценку каждого показателя: сначала произвести расчет соответствующего показателя, а затем оценить его в баллах. Обоснование такого подхода заключается в следующем. Предлагаемые показатели построены с использованием различных принципов: сумма квадратов долей, доля в общей совокупности, соотношение со средними значениями, соотношения различных показателей. Поэтому традиционно применяемая обработка данных на основе сопоставления с нормативными (средними) показателями с последующим использованием весов не совсем корректна. Механизму взвешивания должен предшествовать промежуточный этап, позволяющий привести показатели к одному измерителю. Таким единым измерителем может быть

балльная оценка. Оценку целесообразно производить на основе 100-балльной шкалы. Могут использоваться и другие оценки, но данная, на наш взгляд, наиболее наглядна и информативна.

Предлагаются следующие нормативные балльные оценки величин соответствующих показателей.

1. Индекс образовательной открытости		2. Индекс Херфиндаля	
Значение индекса	Балл	Значение индекса	Балл
0	80	До 1000	70
0,01-0,1	60	1001-2500	50
0,11-0,2	40	2501-5000	30
0,21-0,4	30	Свыше 5000	10
Свыше 0,4	20		
3. Коэффициент концентрации		4. Коэффициент соотношения средних годовых доходов населения и затрат по видам образовательных услуг	
Значение индекса	Балл	Значение индекса	Балл
До 500	5	Меньше 1,0	5
501-1000	15	1,01-1,5	10
1001-3000	25	1,51-2,0	15
3001-5000	35	2,01-4,0	25
Свыше 5000	50	4,01-6,0	50
		Свыше 6,0	80
5. Индекс приоритетного расходования средств на образование		6. Коэффициент опережения	
Значение индекса	Балл	Значение индекса	Балл
Меньше 0,50	10	Меньше 1,0	20
0,50-0,70	20	1,01-1,2	40
0,71-0,85	35	1,21-1,50	50
0,86-1,00	50	1,51-2,00	65
1,01-2,00	70	Свыше 2,00	80
2,01-3,00	85		
Свыше 3,00	95		
7. Индекс возрастной структуры населения		8. Индекс образовательной структуры населения	
Значение индекса	Балл	Значение индекса	Балл
Меньше 0,50	10	Меньше 0,80	20
0,51-0,80	20	0,81-1,00	40
0,81-1,00	30	1,01-1,20	50
1,01-1,10	40	1,21-1,30	60
1,11-1,20	60	Свыше 1,30	70
Свыше 1,20	80		

Далее следует определить весовые коэффициенты для каждого показателя. Весовые коэффициенты рекомендуется определять методом Дельфи. Представляется целесообразным использовать следующие весовые коэффициенты для применяемых в расчетах показателей (табл. 3.3.9).

Таблица 3.3.9

Наименование показателя	Весовой коэффициент
1. Индекс образовательной открытости	0,10
2. Индекс Херфиндаля	0,05
3. Коэффициент концентрации населения	0,10
4. Коэффициент соотношения доходов и затрат на образование	0,25
5. Индекс приоритетности расходования средств на образование	0,20
6. Коэффициент опережения темпов экономического роста	0,15
7. Индекс возрастной структуры населения	0,05
8. Индекс образовательной структуры населения	0,10

Рассмотрим процедуру расчета комплексного показателя привлекательности образовательного рынка региона по данным двух гипотетических регионов А и Б (табл. 3.3.10 и 3.3.11).

Таблица 3.3.10

Исходные данные для расчета интегрального показателя привлекательности рынка образовательных услуг региона

Наименование показателя	Регион А	Регион Б
1. Индекс образовательной открытости	0,1	0,8
2. Индекс Херфиндаля	3000	4000

3. Коэффициент концентрации населения	1000	5000
4. Коэффициент соотношения доходов и затрат на образование	2,0	0,5
5. Индекс приоритетности расходования средств на образование	1,5	0,8
6. Коэффициент опережения темпов экономического роста	1,1	0,8
7. Индекс возрастной структуры населения	1,2	1,0
8. Индекс образовательной структуры населения	1,1	0,9

Таблица 3.3.11

Расчет интегрального показателя привлекательности рынка образовательных услуг региона

Наименование показателя	Регион А		Регион Б	
	Балл	Взвешенный балл	Балл	Взвешенный балл
1. Индекс образовательной открытости	60	6	20	2
2. Индекс Херфиндаля	30	1,5	30	1,5
3. Коэффициент концентрации населения	15	1,5	35	3,5
4. Коэффициент соотношения доходов и затрат на образование	15	3,75	5	1,25
5. Индекс приоритетности расходования средств на образование	70	14	35	7
6. Коэффициент опережения темпов экономического роста	40	6	20	3
7. Индекс возрастной структуры населения	50	2,5	40	2
8. Индекс образовательной структуры населения	50	5	40	4
Итого:	330		225	

Полученные значения интегрального показателя привлекательности необходимо сравнить между собой и эталоном. Эталонная величина рассчитывается исходя из максимальных баллов по каждому частному показателю.

Применение методики количественной оценки регионального рынка образовательных услуг позволяет оценить степень его "привлекательности", размеры "входных барьеров" или предполагаемые затраты на создание образовательного учреждения, а также оценить потенциальные возможности реализации конкретных образовательных программ в регионе. "Скупой платит дважды", – гласит народная мудрость.

3.3.6. Практическое задание "Маркетинговая среда"

Задание 1. Для Вашего образовательного учреждения постройте матрицу STEP-анализа внешней среды для трех возможных сценариев развития по форме табл. 3.3.5. Объем задания – 2 страницы компьютерного текста.

Задание 2. Проведите диагностический анализ среды окружения (мезосреды) Вашего образовательного учреждения и представьте его в виде табл. 3.3.7. Объем задания – 2 страницы компьютерного текста.

Задание 3. Сделайте анализ внутренней среды Вашего образовательного учреждения методом SWOT-анализа и представьте его в виде табл. 3.3.8. Объем задания -1 страница компьютерного текста.

Задание 4. Рассчитайте количественные показатели привлекательности Вашего регионального рынка образовательных услуг по методике раздела 3.3.4 и представьте их в виде табл. 3.3.11. Объем задания – до 2-х страниц формата А4.

Резюме

1. Одним из ключевых понятий маркетинга образования является понятие маркетинговой среды, представляющей собой совокупность факторов, активно действующих и влияющих на конъюнктуру рынка и эффективность деятельности субъектов маркетинга. Принято различать внешнюю маркетинговую среду, среду окружения и внутреннюю маркетинговую среду, представленную самим образовательным учреждением.

2. Внешняя маркетинговая среда (макросреда) включает в себя не подвластные контролю со стороны отдельной силы общерыночного действия факторы: социальные, технологические, экономические и политические.

3. Среда окружения (мезосреда) представлена силами, имеющими непосредственное отношение к образовательному учреждению и его возможностям и поэтому в определенной степени поддающимися его влиянию: потребители образовательных услуг вуза, его деловые партнеры, конкуренты, органы управления образованием, СМИ и органы государственного контроля.

4. Внутренняя маркетинговая среда (микросреда) образовательного учреждения обычно включает в себя учебно-методическую, научно-консалтинговую, хозяйственную, экономическую, управленческую и маркетинговую деятельность. Анализируется методом SWOT-анализа.

5. Количественная оценка маркетинговой среды образования может быть проведена с помощью показателей рейтинговой оценки привлекательности рынка образовательных услуг региона.

3.4. Маркетинговые коммуникации

3.4.1. Сущность маркетинговых коммуникаций

Почти полвека назад известный американский экономист Питер Друкер справедливо отметил: *«Главнейшей задачей бизнеса – создать потребителя»* [81, 37; 78, 39]. На пороге третьего тысячелетия эта задача не только не потеряла своей актуальности, но стала всемирно признанным руководством к действию. Основным механизмом, позволяющим осуществлять подобные действия, являются маркетинговые коммуникации.

Маркетинговые коммуникации – это специально разработанный и управляемый процесс обмена информацией между различными субъектами рынка в целях достижения взаимопонимания.

С усилением конкуренции в сфере образования маркетинговые коммуникации и здесь начинают играть особую роль, связанную с необходимостью активного продвижения образовательных услуг того или иного образовательного учреждения на рынок. *Комплекс маркетинговых коммуникаций* для сферы образования может быть представлен семью основными средствами воздействия (рис. 3.4.1):

Реклама – распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация об образовательном учреждении, его образовательных услугах, которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этому образовательному учреждению и его образовательным услугам.

Стимулирование продаж – разнообразные краткосрочные поощрительные акции, направленные на потенциальных потребителей образовательных услуг и/или деловых партнеров образовательного учреждения с целью ускорить и/или увеличить продажи этих услуг.

Связи с общественностью – процесс управления двусторонними коммуникативными связями образовательного учреждения с общественностью в целях согласования своей деятельности с ее интересами, а также достижения взаимопонимания и поддержки имиджа посредством реализации разнообразных программ.

Прямой маркетинг – это интерактивная маркетинговая система, в которой для получения определенного отклика и/или для заключения договора на обучение в любом регионе используется одно или несколько средств коммуникации.

Разработка фирменного стиля – разработка комплекса постоянных визуальных и текстовых элементов, идентифицирующего принадлежность к конкретному образовательному учреждению и отличающего образовательное учреждение от конкурентов, формирование уникального имиджа образовательного учреждения.

Ярмарочная и выставочная деятельность – участие образовательного учреждения в ярмарках и выставках с целью популяризации и продвижения своих образовательных услуг.

Сотрудничество – кооперация организаций с целью совместного решения общих проблем и взаимного наращивания потенциала.

Подобное деление сейчас является достаточно условным, так как современные маркетинговые коммуникации представляют собой интегрированный комплекс, каждое средство воздействия которого может включать элементы других средств.

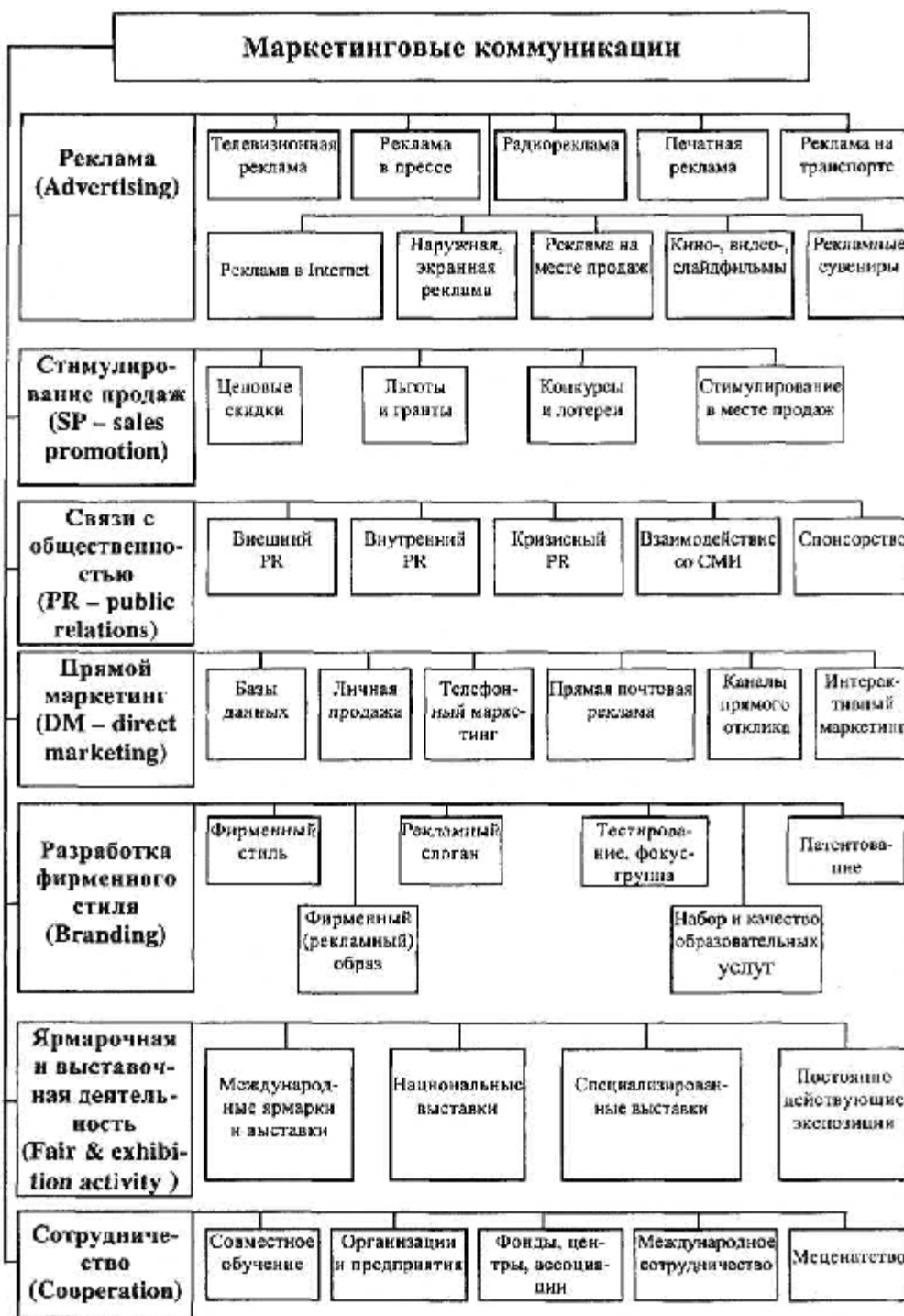


Рис. 3.4.1. Маркетинговые коммуникации образовательного учреждения

Модель коммуникационного процесса представлена на рис. 3.4.2 и включает в себя пять составляющих элементов. Два основных элемента – участники коммуникации, то есть образовательное учреждение (отправитель маркетинговой информации) и целевая аудитория (получатель маркетинговой информации), – разделены в пространстве, а если сообщение (например, рекламное объявление) передается через канал коммуникации (любое средство распространения информации) в записи – то и во времени передачи и приема сообщения. Кроме того, и сама целевая аудитория рассредоточена в пространстве. Поэтому обратная связь, возникающая в процессе маркетинговых коммуникаций, также разорвана в пространстве и времени и подвержена различного рода влияниям, в том числе и помехам в виде незапланированных вмешательств среды, которые искажают проходящую по коммуникационным каналам информацию.



Рис. 3.4.2. Модель коммуникационного процесса

Процесс разработки эффективных маркетинговых коммуникаций включает следующие основные этапы:

Формулирование цели коммуникации – определение того, что образовательное учреждение хочет получить в результате маркетинговых коммуникаций (увеличение объема продаж образовательных услуг или доли на рынке, формирование благоприятного имиджа и т.д.).

Определение целевой контактной аудитории – выбор соответствующей контактной аудитории, на которую образовательное учреждение хочет направить свои маркетинговые усилия. Необходимо определить, кто может стать потенциальными потребителями образовательных услуг, кто уже является потребителем, кто принимает решение о получении образовательных услуг именно в данном образовательном учреждении, кто при этом влияет на принятие решения.

Создание обращения. В идеале эффективное обращение привлекает *внимание*, вызывает *интерес* и *желание*, стимулирует *действие*. При создании обращения необходимо уделить особое внимание содержанию обращения, его структуре, оформлению источника обращения.

Выбор каналов коммуникации. Существуют два типа каналов коммуникации -личные и неличные. При использовании личных каналов коммуникации происходит непосредственное общение двух или более человек с целью ознакомления, обсуждения и/или продвижения образовательных услуг. Неличные каналы коммуникации передают обращение без личного участия и включают в себя средства массовой информации (печатные СМИ, средства вещания, электронные средства и средства наружной рекламы), фирменный стиль образовательного учреждения, мероприятия по связям с общественностью и др.

Определение общего бюджета, выделяемого на продвижение. Применяется много подходов к определению объема средств, необходимых на продвижение. Теоретически общий бюджет на продвижение должен устанавливаться таким образом, чтобы прибыль от продвижения равнялась прибыли от использования других маркетинговых мероприятий.

Принятие решения о средствах продвижения – выбор конкретных средств продвижения образовательных услуг (реклама, стимулирование продаж, связи с общественностью, прямой маркетинг, разработка фирменного стиля, ярмарочная и выставочная деятельность, сотрудничество) в зависимости от типа рынка, готовности потребителей к покупке образовательных услуг, жизненного цикла этих услуг и выбранной образовательным учреждением стратегии продвижения на рынок образовательных услуг.

Оценка результатов продвижения. Часто бывает трудно оценить результаты продвижения, но все же следует дать хотя бы приблизительную их оценку, чтобы в дальнейшем знать, какие средства целесообразно использовать, а какие не принесут необходимых результатов.

Управление осуществлением комплексных маркетинговых коммуникаций. Для повышения эффективности маркетинговых коммуникаций образовательному учреждению следует прибегнуть к целому комплексу средств продвижения, основываясь на их оптимальном сочетании с целью максимизации их воздействия на целевую аудиторию посредством непротиворечивой интеграции всех отдельных обращений.

3.4.2. Реклама

Реклама – распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях (рекламная информация), которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этим

физическому, юридическому лицам, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей, начинаний (ст. 2 Федерального закона РФ «О рекламе» от 14 июня 1995 г.). К рекламе относят любую платную форму неличного представления и продвижения товаров и услуг.

В отличие от товарной рекламы, образовательная реклама имеет ряд особенностей:

Баланс информативности и эмоциональности рекламных сообщений. Рекламное обращение должно не только содержать полезную информацию об образовательном учреждении и его услугах, но и вызывать у целевой аудитории определенный эмоциональный отклик, так как это ведет к более глубокому восприятию рекламного сообщения.

Только высокое качество рекламы.

Учет культурных и религиозных традиций населения, региональных и местных особенностей и проблем.

Адресатами образовательной рекламы выступают: потенциальные обучающиеся и их семьи, отечественные и зарубежные работодатели, образовательные и научные фонды и учреждения, производители сопутствующих услуг (гостиницы, медицинские оздоровительные учреждения, транспортные и туристические фирмы и т.п.), органы местного самоуправления и общество в целом.

Акцент делается на печатной рекламе как наиболее информативной. Желательно использовать местные СМИ для рекламы учреждений общего образования и центральные и специализированные издания для рекламы высшего, дополнительного и послевузовского образования.

При разработке рекламы, и особенно рекламной кампании, образовательному учреждению необходимо сформировать рекламную программу, включающую шесть элементов:

- ◆ цели рекламы;
- ◆ целевую контактную аудиторию;
- ◆ рекламный бюджет;
- ◆ средства информации;
- ◆ рекламное обращение;
- ◆ оценку эффективности рекламы.

Рассмотрим эти элементы более подробно.

Цели рекламы. В зависимости от цели, реклама может информировать об образовательном учреждении и его образовательных услугах, убеждать целевую аудиторию воспользоваться именно его услугами, пытаться устранить последние сомнения потребителя в том, что он сделал правильный выбор. Таким образом, различают следующие виды рекламы:

Информационная реклама. Она призвана проинформировать рынок о новой образовательной услуге; предложить новые способы применения полученных знаний; сообщить на рынке об изменении цен; описать предоставляемые услуги; исправить ложные впечатления; уменьшить опасения потребителей; создать имидж образовательного учреждения.

Увещевательная реклама. Ее цель заключается в том, чтобы убедить поступать в определенный вуз, на определенный факультет или специальность; «переключить» внимание на другой факультет или специальность; изменить представления покупателей о качестве образовательной услуги; убедить потребителей не откладывать поступление в образовательное учреждение.

Напоминающая реклама. Предназначена для того, чтобы напомнить потенциальным потребителям о том, что образование (конкретная специальность) может понадобиться им в ближайшем будущем; напомнить потребителям, где именно можно получить необходимое образование; постоянно держать в курсе событий; напомнить о своем образовательном учреждении в период межсезонья.

Авторы учебника «Экономика и организация управления вузом» предлагают восемь видов образовательной рекламы, различающихся целями. Отличающим признаком применительно к вузу является конкурс абитуриентов [14] (табл. 3.4.1).

Таблица 3.4.1

Виды образовательной рекламы

Вид рекламы	Ситуация применения
Конверсионная реклама	На рынке существует отрицательное отношение к специальности. Целью данного вида рекламы является зарождение спроса на соответствующую специальность, а в перспективе – активное его развитие

Стимулирующая реклама	Ситуация, характеризующаяся отсутствием желающих поступать на конкретную специальность (не из-за проявления отрицательных мотивов, а из-за безразличия или незаинтересованности). Это может происходить в том случае, если специальность воспринимается как потерявшая ценность для практической деятельности, как не имеющая ценности в данном регионе, как новая и неизвестная. Стимулирующая реклама должна обеспечить либо пропаганду возможностей специалиста соответствующего профиля, либо подчеркивание особой ценности подобного специалиста, либо привязку возможностей после обучения к конкретной потребности общества
Развивающая реклама	Часть абитуриентов испытывает желание получить образование по конкретному направлению, но не имеет четко сформированного желания обучаться по специальности, то есть имеется потенциальный, а не реальный спрос на конкретную специальность. Процесс превращения потенциального желания в конкретное, и тем самым повышение числа абитуриентов – цель развивающей рекламы. Наибольшее значение в данном случае имеет четкое информирование абитуриента об особенностях специалиста, прошедшего обучение по отдельным специальностям конкретного направления
Оживляющая реклама	По специальности наблюдается падение числа абитуриентов по сравнению с предшествующим годом. Необходима переориентация рекламы с подчеркиванием новых направлений подготовки, новых и потенциальных возможностей, открывающихся перед специалистом после получения образования
Синхронизирующая реклама	Образовательное учреждение удовлетворено спросом на группу конкретных специальностей (на факультет в целом), но спрос на отдельные специальности неудовлетворительный. Задачей рекламы в этой ситуации является балансирование ее акцентов с учетом распределения фактически складывающегося спроса в конкретном учебном году
Поддерживающая реклама	Наиболее предпочтительная ситуация – количество желающих абитуриентов соответствует числу имеющихся студенческих мест с превышением на 10-20%. Однако изменение ситуации возможно при появлении аналогичных специальностей в других вузах. Задача поддерживающей рекламы – сохранить уровень спроса за счет постоянного контроля за факторами, которые могут изменить спрос
Антиреклама	Спрос на специальность значительно превосходит число предлагаемых студенческих мест и его необходимо уменьшить. Чрезмерный спрос может быть вызван искажением общественных представлений о реальной полезности конкретной специальности, плохой информированностью о других специальностях. Антиреклама должна фактически балансировать спрос по специальностям одной группы, снижая завышенное желание за счет переориентации части абитуриентов
Противодействующая реклама	Иногда стремление к конкретной специальности может рассматриваться как иррациональное с точки зрения интересов общества. Подготовка специалистов, которые явно не найдут приложения своим знаниям и способностям, является нецелесообразной с позиций общества, даже при оплате учащимися расходов на обучение. В этой ситуации необходимо рекламной кампанией снизить или ликвидировать спрос

Таким образом, образовательная реклама может иметь различные цели и действовать в различных ситуациях, важно лишь помнить общее правило: миссия рекламы - это создание душевного комфорта человека в его повседневной жизни путем предоставления полной и правдивой информации о товарах и услугах. И прежде всего это должны помнить образовательные учреждения, так как в их руках – будущее привлеченных рекламой абитуриентов.

Целевая контактная аудитория. Реклама как одно из сильнейших средств маркетинговой коммуникации настойчиво навязывает аудитории свои ценности, формирует новые потребности или вызывает к уже существующим в интересах рынка. Вольно или невольно реклама воспитывает общество потребителей, внося изменения в их поведение или даже сознание.

Именно поэтому перед проведением рекламной кампании образовательному учреждению необходимо четко решить, на кого будут направлены их маркетинговые усилия. При этом большое внимание должно уделяться составлению максимально реалистичного портрета реципиента рекламы (потенциального потребителя образовательных услуг или лица, влияющего на решение потребителя), что позволит выбрать оптимальные каналы связи с ним и эффективную форму общения.

Определить социально-демографические и психологические характеристики целевой аудитории образовательного учреждения позволяют социологические исследования, чаще всего проводимые в виде анкетирования, телефонных опросов или методом фокус-групп. Обычно определяются различные

психологические параметры целевой аудитории, ее интеллектуальный и образовательный уровень. Особое значение имеют традиционный характер восприятия информации, отношение к рекламе, исторически сложившийся образ этого средства коммуникации, особенности ролевого поведения различных общественных групп, степень их знакомства с окружающей действительностью и способность воспринимать новую информацию, то есть особенности культуры, закреплённые в традициях, общепринятых взглядах, сложившемся образе того или иного явления (в том числе и образования).

Рекламный бюджет. Определив рекламные цели и контактные аудитории, образовательное учреждение приступает к утверждению расходной части бюджета на рекламу для каждой образовательной услуги в отдельности. Традиционная цель рекламы – стимулирование спроса на образовательные услуги, и образовательное учреждение стремится достичь ее, затратив ровно столько средств, сколько необходимо. Но как определить оптимальный рекламный бюджет, являющийся частью общего бюджета на продвижение? Если образовательное учреждение проявит скардность, результат может оказаться нулевым. Если оно поведет себя расточительно, деньги окажутся выброшенными на ветер.

При утверждении расходов на рекламу образовательному учреждению следует учитывать пять факторов:

Этап жизненного цикла образовательной услуги (новизна образовательной услуги). Чтобы познакомить покупателей с новой образовательной услугой и получить их признание, на рекламу требуется затратить больше средств, чем обычно. Реклама уже знакомых потребителю образовательных услуг необходима для поддержания уровня продаж, то есть расходы на ее проведение не так велики.

Удельный вес образовательной услуги на рынке и потребительская база. Образовательные учреждения, захватившие значительную долю рынка, обычно требуют меньших расходов на рекламу. А чтобы "высадиться" на рыночный «плацдарм» или расширить его, необходимы значительные рекламные затраты. Завоевание потребителей с помощью широко известной образовательной услуги обходится дешевле, чем при представлении абсолютно неизвестной.

Конкуренция и чрезмерное изобилие рекламы. На рынке с высоким уровнем конкуренции реклама должна быть более броской. При изобилии рекламы пусть и не конкурирующих друг с другом товаров и услуг возникает необходимость в неординарной рекламе.

Частота рекламы. Утверждая расходы на рекламу, следует предусмотреть затраты на ее многократное повторение, необходимое для создания у потребителей благоприятного впечатления об образовательном учреждении и его услугах.

Схожесть образовательных услуг. Образовательные услуги одного вида требуют рекламы, позволяющей выделить их из ряда подобных. Реклама имеет большое значение в тех случаях, когда та или иная образовательная услуга предлагает потребителю уникальные выгоды или обладает необычными качествами.

На практике образовательные учреждения могут использовать четыре различных метода составления рекламного бюджета:

Исторический метод. Определение бюджета на рекламу исходя из предыдущего опыта. Например, бюджет может просто основываться на бюджете прошлого года с соответствующим увеличением, ориентированным на уровень инфляции или другой рыночный фактор.

Метод целей и задач. Метод целей и задач является наиболее распространенным методом определения размера бюджета. Этот метод заключается в рассмотрении каждой поставленной задачи и определении затрат, необходимых для ее выполнения. Процесс расчета рекламного бюджета состоит из следующих этапов:

Установление контрольного показателя доли рынка. Предположим, небольшое образовательное учреждение экономического профиля хочет завоевать 1 % рынка очного обучения. Поскольку целевой рынок состоит из 20 тыс. выпускников средних школ, вуз хочет, чтобы прием на очную форму обучения в текущем году составил 200 человек.

Определение процентной доли рынка, которую следует охватить рекламой вуза. Образовательное учреждение рассчитывает охватить своей рекламой 80% рынка (или 16 тыс. выпускников).

Определение процентного числа осведомленных выпускников школ, которых необходимо убедить рассматривать рекламируемый вуз в качестве одной из альтернатив для получения высшего образования. Руководство образовательного учреждения было бы довольно, если бы в приемную комиссию вуза обратилось 12,5% всех осведомленных выпускников, или 2 тыс. человек. Дело в том, что

традиционно только 10% всех обратившихся в приемную комиссию вуза выбирают очную форму обучения. А это как раз и есть намеченный контрольный показатель доли рынка.

Определение числа рекламных впечатлений в расчете на 1% роста интенсивности обращения в вуз. По оценкам службы маркетинга образовательного учреждения, 10 рекламных впечатлений (контактов) на каждый процент аудитории обеспечат интенсивность обращения в вуз на уровне 12,5%.

Определение суммы пунктов валового оценочного коэффициента, которую необходимо обеспечить. Пункт валового оценочного коэффициента – это 1 рекламный контакт с 1% целевой аудитории. Поскольку образовательное учреждение хочет добиться 10 рекламных контактов с 80% целевой аудитории, ему необходимо будет обеспечить валовой оценочный коэффициент в 800 пунктов (10 x 80).

Определение размеров необходимого рекламного бюджета, исходя из расчета средней стоимости одного пункта валового оценочного коэффициента. При охвате 1% целевой аудитории издержки на обеспечение 1 рекламного впечатления составляют в среднем 1500 руб. Следовательно, достижение валового оценочного коэффициента в 800 пунктов обойдется образовательному учреждению в текущем году в 1200 тыс. руб. (1500 руб. x 800).

Метод процента от объема продаж. Метод процента от сбыта заключается в сопоставлении общего объема продаж конкретной образовательной услуги с общими затратами на рекламу (или продвижение в целом) в предыдущий год или в среднем по прошлым годам для расчета процента затрат на текущий момент. Этот метод также может использоваться для сравнения рекламных затрат на продвижение различных образовательных услуг.

Например, если образовательное учреждение в прошлом году достигло объема продаж образовательных услуг в 15 млн. руб., а рекламный бюджет составил 1,5 млн. руб., то соотношение затрат на рекламу к объему продаж равняется 10%. Если прогнозируется уровень продаж на следующий год на уровне 20 млн. руб., то рекламный бюджет составит 2 млн. руб. Ниже объясняется, как рассчитываются проценты затрат на рекламу и размер рекламного бюджета.

$$ЗР_1 = \frac{\text{Затраты на рекламу предыдущего года}}{\text{Объем продаж в предыдущем году}} \times 100,$$
$$ЗР_2 = ЗР_1 \times \frac{\text{Прогноз роста объема продаж на будущий год}}{100} = \text{Новый рекламный бюджет},$$

где $ЗР_1$, $ЗР_2$ – затраты на рекламу в предыдущем и плановых годах, тыс. руб.

Конкурентные методы. При расчете размера бюджета часто учитываются размеры бюджетов конкурентов. Метод конкурентного паритета связывает размер бюджета на рекламу с тем, какую долю рынка занимает образовательная услуга.

Средства информации. Следующая задача образовательного учреждения – выбрать средства информации для размещения своей рекламы. Процесс выбора состоит из нескольких этапов: 1) принятие решений о широте охвата, частоте появления и силе воздействия рекламы; 2) отбор основных видов средств распространения информации; 3) выбор конкретных носителей рекламы и определение показателя стоимости рекламы в расчете на тысячу человек; 4) принятие решений о размещении рекламы во времени и в средствах распространения информации.

Принятие решений о широте охвата, частоте появления и силе воздействия рекламы. При выборе конкретных средств рекламы образовательному учреждению необходимо задать желаемую степень охвата аудитории, частоту появления и силу воздействия рекламы при оптимальном размещении средств информации по временному и географическому признакам.

1. Степень охвата аудитории. Образовательному учреждению следует определить, какое число лиц в рамках целевой аудитории должно познакомиться с его рекламной кампанией за конкретный отрезок времени. Например, образовательное учреждение может стремиться обеспечить охват 80% целевой аудитории.

2. Частота появления рекламы. Образовательному учреждению следует также решить, сколько раз за конкретный отрезок времени должен столкнуться с его рекламным обращением средний представитель целевой аудитории. Например, можно добиваться обеспечения трех рекламных контактов.

3. Сила воздействия рекламы. Кроме того, образовательному учреждению следует продумать, какой

силой воздействия должен обладать контакт с его рекламой. Обращения по телевидению обычно производят более сильное впечатление, чем обращения по радио, потому что телевидение – это сочетание изображения и звука. В рамках конкретной разновидности средств рекламы, скажем газет, одно и то же обращение в одной газете может восприниматься как более достоверное, чем в другой. Например, разместив рекламу в специализированном образовательном издании, образовательное учреждение может добиваться полуторной силы воздействия, тогда как показатель силы воздействия объявления в среднем средстве рекламы равен единице.

Предположим, что целевой рынок образовательного учреждения составляет 20 тыс. человек. Цель предстоящей рекламной кампании – охватить рекламой 16 тыс. человек (2000 x 80%). Поскольку средний потребитель будет иметь три контакта с рекламой образовательного учреждения, следует обеспечить закупку 48 тыс. контактов (16000 x 3). А раз ему нужны контакты полуторной силы воздействия, расчетное число закупаемых контактов должно составить 72 тыс. (48000 x 1,5). Если 1000 контактов данной силы воздействия стоят 100 руб., рекламный бюджет должен равняться 7,2 тыс. руб. (72 x 100 руб.). Возвращаясь к теме рекламного бюджета, следует отметить, что, чем шире охват, чем выше частота появления рекламы и показатели силы ее воздействия, которых добивается образовательное учреждение, тем больше должен быть рекламный бюджет.

Отбор основных видов средств распространения информации. К перспективным носителям образовательной рекламы относятся (по убывающей): телевидение и радио (в развитых странах также компьютерные сети); адресная почтовая рассылка; газеты и массовые журналы; издания для специалистов; реклама в справочниках, на стендах объявлений, на выставках и ярмарках; собственная рекламно-представительская продукция образовательного учреждения (брошюры, буклеты, плакаты, листовки и др.); реклама на транспорте, внешних носителях и др.

Выбор конкретных носителей рекламы и определение показателя стоимости рекламы в расчете на тысячу человек. Как известно, реклама, размещенная в разных средствах информации, обладает различной эффективностью. Например, исследование, проведенное Фондом «Общественное мнение» с целью определить эффективность рекламы, показало, что лишь 20% опрошенных активно интересуется рекламой, а 24% – только тогда, когда ищут информацию о необходимых товарах или услугах. При этом эффективность СМИ распределяется следующим образом [45, 139] (табл. 3.4.2).

Таблица 3.4.2

Эффективность средств распространения информации

СМИ	Смотрят, читают, слушают, %		
	каждый или почти каждый день	1-4 раза в неделю	реже, чем 2-3 раза в месяц
Телевидение	86	11	3
Газеты	61	17	22
Радио	59	27	14

Кроме этого, на радио и телевидении, в соответствии с меняющимися суточными размерами аудитории, выделяются так называемые «классы времени»: АА, А, В, С, D (табл. 3.4.3). Класс зависит от общего количества теле- или радиоприемников, работающих на данном временном отрезке и определяет стоимость рекламы: чем выше класс, тем дороже реклама. Практическую ценность имеет тот факт, что система классов на радио и телевидении не совпадает. Класс АА (самое дорогое время) на телевидении включает в себя «прайм-тайм» (время после работы), а на радио – «драйв-тайм» (утренние часы). Наблюдаются также различия и в зависимости от дня недели [45, 193].

Таблица 3.4.3

Распределение временной активности теле- и радиоаудитории в будние дни

	Телевидение	Радио
Класс АА	18.29-22.30	5.30-10.00
Класс А	17.00- 18.29 22.30-24.00	15.00-19.00
Класс В	15.29-17.00	10.00-15.00
Класс С	8.59 -15.29	19.00 -24.00
Класс D	начало работы – 8.59 24.00 – конец работы	24.00 – 5.30

Показатель стоимости рекламы в расчете на тысячу человек позволяет образовательному учреждению оптимально разместить собственную рекламу. В данном случае специалистам службы маркетинга вуза необходимо определить стоимость рекламного обращения в конкретном носителе в расчете на тысячу человек. Например, если рекламное объявление на $\frac{1}{4}$ полосы в специализированном издании стоит 1,5 тыс. руб., а расчетный круг читателей издания – 15 тыс. человек, стоимость рекламы в расчете на тысячу читателей составит 100 руб. То же самое объявление в неспециализированном издании может стоить 500 руб., но охватывать всего 2,5 тыс. человек, значит, в этом случае стоимость рекламы в расчете на 1000 человек составит уже 200 руб. Далее специалисты службы маркетинга ранжируют издания по показателям стоимости в расчете на 1000 читателей и обычно отдают предпочтение изданиям с наиболее низкими расчетными ставками.

Принятие решений о размещении рекламы во времени и в средствах распространения информации. Во время проведения рекламной кампании перед образовательным учреждением стоит задача оптимального распределения средств на рекламу с целью достижения ее максимального воздействия. Предположим, некое образовательное учреждение решило в мае провести 31 коммерческое радиообращение к потенциальным потребителям своих образовательных услуг. При этом образовательное учреждение может выбрать одну из схем размещения рекламы во времени (рис. 3.4.3). Рекламные сообщения могут размещаться в течение нескольких дней месяца, выходить ежедневно в течение месяца или появляться периодически. Выбор определяется целями обращения, особенностями образовательных услуг, характеристиками целевых потребителей и т.д.

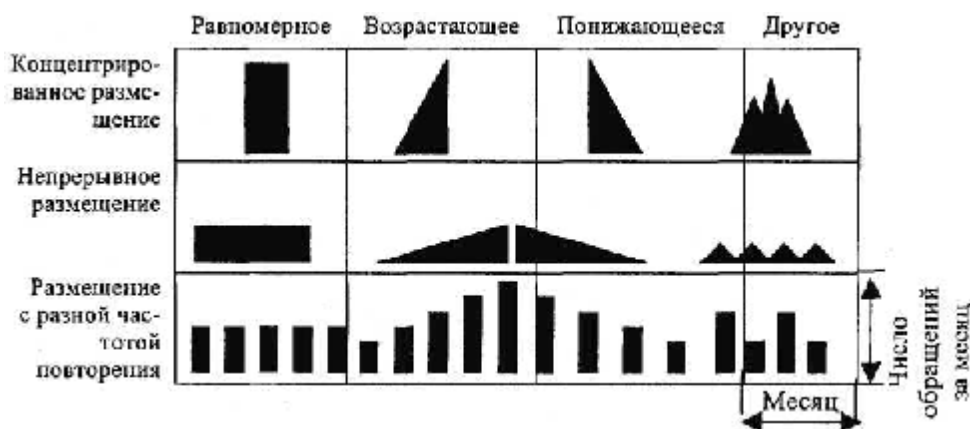


Рис. 3.4.3. Схемы размещения рекламы во времени

Часто в рекламной кампании образовательного учреждения может быть задействовано несколько средств распространения рекламы. При этом, исходя из конкретных целей, имеющихся возможностей (прежде всего бюджета рекламы), от характера решаемых рекламных задач (увещевание, информирование и др.), следует определить необходимую последовательность действий по проведению рекламной кампании вуза и их координаты во времени. В этом случае У. Зиннуров рекомендует, в частности, следующую последовательность [29, 174]:

Вводящая реклама в местных и центральных газетах – по одному разу в марте, апреле и мае, в субботних номерах (авторам рекомендуется при этом давать всеобъемлющее рекламное сообщение, включающее фирменный знак, другие элементы символики учреждения, а также комплексно характеризующее сам вуз, его услуги и другую предлагаемую им продукцию).

1. Краткие телевизионные рекламные сообщения в марте (еженедельно, один раз в день, в вечернее время, перед выпуском новостей или после).

2. Телевизионное выступление ректора вуза в виде ответов на вопросы граждан в апреле, также в вечернее время после выпуска новостей.

3. Краткое рекламное сообщение по радио, идентичное телевизионному по объему и времени подачи информации.

4. Посещение представителями кафедр вуза в апреле учреждений среднего (полного) общего, начального и среднего профессионального образования, организация встреч с выпускниками вуза, раздача на этих мероприятиях рекламных буклетов (лифлетов) и проспектов вуза.

5. Организация посещений вуза выпускниками вышеназванных образовательных учреждений в «Дни

открытых дверей» в конце апреля – начале мая.

Учитывая ежегодно повторяющуюся сезонную неравномерность размещения рекламы образовательных услуг, целесообразно разработать календарный план рекламной кампании, представив его в наиболее наглядной, матричной, форме, где по строкам обозначены средства рекламы (ее носители), а по столбцам – месяцы года.

Рекламное обращение

При разработке рекламного обращения следует решить, какое именно обращение, оцененное по принципу *желательности*, *исключительности* и *правдоподобности*, необходимо донести до потребителя. Здесь особое внимание уделяется стилю, тону, словам и формату (виду) рекламного обращения. Следует помнить, что «творческая» реклама не должна преступать социальные и юридические нормы. Так, в соответствии с Международным кодексом рекламы (Международная торговая палата, Париж, июнь 1987 г.) любое рекламное послание обязано быть юридически безупречным, благопристойным, честным и правдивым; оно обязано создаваться с чувством ответственности перед обществом и отвечать принципам добросовестной конкуренции, обычной в коммерции. При этом никакое рекламное послание не должно подрывать общественное доверие к рекламе вообще.

Так, сила воздействия рекламы, зависящая от степени ее актуальности для потребителя и от уровня его подготовленности к осмыслению полученной информации, усиливается при создании благоприятного эмоционального фона, так как человек склонен концентрировать больше внимания на вещах, способных вызвать эмоции.

В определенном смысле наш мозг подобен магнитофону, который «записывает» все происходящее с нами. Причем запись ведется одновременно на двух уровнях -событийном (сам факт) и эмоциональном (вызванные им переживания). В результате при каком-либо намеке на записанный ранее материал человек в первую очередь «вспоминает» эмоции, не осознавая их источник. Сам факт может так и не всплыть в сознании, а отношение к событию, послужившему исходной точкой воспоминания, уже сформировано [71].

Данное обстоятельство может быть (но очень осторожно) использовано в образовательной рекламе, так как у людей, уже имеющих опыт обучения в высших и средних профессиональных учебных заведениях (родители абитуриентов, работодатели), подобная реклама способна вызвать сильные эмоции, относящиеся к моменту обучения (молодость, первая любовь и т.д.), а у потенциальных потребителей, впервые задумавшихся о профессиональном образовании, возникают не менее сильные эмоции, связанные с их ожиданиями как от самого процесса обучения (веселая студенческая жизнь), так и от его конечных результатов (успешная карьера).

При создании рекламного обращения можно использовать ряд рекламных аргументов, действующих в отношении конечного потребителя образовательных услуг -личности обучающегося [55, 27]:

Экономические: уровень будущей заработной платы, уровень стипендии в процессе обучения, бесплатность или льготный порядок приобретения различных услуг (медицинского обслуживания, отдыха, получения дополнительных знаний, специализации и др.).

1. Социальный статус: будущее высокое профессиональное и социальное положение, общественное признание достижений выпускников, известность марки образовательных услуг и научно-педагогических кадров.

2. Перспективы мировых интеллектуальных связей: возможности общения с иностранными студентами и преподавателями, обучения и прохождения практики, налаживания научных и деловых контактов за рубежом, международного признания диплома вуза, соответствующие возможности трудоустройства.

3. Организация образовательного процесса и его обеспечение: высокий уровень занятий, приоритет активных методов обучения, индивидуальный подход к обучающимся, возможности личного выбора программ, изучаемых курсов и участие в их формировании, а также уровень учебно-методического, в том числе библиотечного, патентного, программного, технического, коммуникационного обеспечения.

4. Соответствие требованиям предпочитаемого стиля жизни: самостоятельность (независимость), интересное окружение, возможности культурного роста, досуга и отдыха, самовыражение в научном творчестве, проведение экспериментов, разрешение других проблем личности.

В любом случае грамотно составленная и размещенная реклама должна быть почти такой же

эффективной, как в следующем анекдоте: «Один директор школы спрашивает другого: «Ну как, твоя реклама дала результат?». – «Еще какой!» – отвечает второй. – «Вчера дал объявление, что школе требуется сторож, а сегодня ночью компьютерный класс ограбили».

Оценка эффективности рекламы. Расчет *эффективности рекламы* – экономического показателя для оценки целесообразности использования средств, выделяемых на рекламу – одно из самых сложных действий в организации и управлении рекламной кампанией. В общем случае эффективность рекламы представляет собой отношение затрат на рекламу к изменению объема продаж образовательных услуг в стоимостном выражении.

$$E = \frac{ЗР}{ДП},$$

где E – коэффициент эффективность рекламы, доли;

ДП – изменение объема продаж образовательных услуг, руб.;

ЗР – затраты на рекламу, руб.

Большинство методов измерения эффективности рекламы носят прикладной характер и применяются лишь к определенным видам рекламы. Однако специалисты службы маркетинга образовательного учреждения должны как минимум отслеживать следующие показатели:

- затраты на завоевание рынка объемом тысяча целевых потребителей с помощью конкретного средства рекламы;
- процент аудитории, заметившей, просмотревшей или прочитавшей большую часть рекламного обращения;
- мнения потребителей о содержании и эффективности рекламы;
- отношение к образовательному учреждению и его образовательным услугам до и после рекламы;
- число запросов потенциальных потребителей по поводу образовательных услуг, вызванное рекламным обращением;
- расходы образовательного учреждения на один запрос.

На практике применяются два основных подхода к оценке эффективности – оценка коммуникативной и коммерческой эффективности.

1. Оценка *коммуникативной эффективности* (или исследование *эффекта взаимопонимания*) до и после проведения рекламной кампании представляет собой изучение потенциального воздействия рекламы на уровень осведомленности потребителей, их умение ориентироваться на рынке и их предпочтения. Коммуникативная эффективность может быть определена путем лабораторных экспериментов, с применением методов и инструментов психофизиологии и психологии: тестов на восприятие, узнавание (например, эмблемы учреждения, его аббревиатуры), запоминание и осмысление; тестов симпатии-антипатии; проективных тестов и др., позволяющих выявить характер расшифровки и параметры рекламного сообщения, подводящие потенциального студента к решению наладить контакт с образовательным учреждением. Подобные исследования могут быть проведены силами любого вуза.

При исследовании коммуникативной эффективности рекламы образовательное учреждение может провести оценку *эффекта «нерекламирания»*, то есть отследить, в течение какого периода после прекращения рекламной кампании первоначальная реклама будет поддерживать базовый уровень продаж образовательных услуг от резкого падения (рис. 3.4.4). Продолжительность этого периода и степень падения уровня продаж зависит от множества факторов, в том числе от известности вуза и актуальности его образовательных услуг, и влияет на необходимую периодичность проведения рекламных кампаний.



Рис. 3.4.4. Эффект «нерекламирания»

Коммуникативная эффективность рекламы во многом зависит от информационного насыщения рекламного объявления: перегруженное «полезной» информацией рекламное объявление может быть просто не воспринято целевой аудиторией.

2. Оценить *коммерческую эффективность рекламы* значительно труднее, чем коммуникативную эффективность. На уровень продаж образовательных услуг помимо рекламы влияют многие факторы: характеристики, имидж образовательного учреждения, действия конкурентов и др. В зависимости от степени контроля над этими факторами изменяется и влияние рекламы на объем продаж. В любом случае замерам подлежит прирост объема продаж образовательных услуг после проведения рекламной кампании.

3.4.3. Стимулирование продаж

Стимулирование продаж образовательных услуг – это разнообразные краткосрочные поощрительные акции, направленные на потенциальных потребителей образовательных услуг и/или деловых партнеров образовательного учреждения с целью ускорить и/или увеличить продажи этих услуг.

Стимулирование продаж позволяет:

- пробудить или временно повысить интерес потенциальных потребителей к образовательным услугам вуза;
- провести ограниченную во времени, имеющую строго определенные задачи акцию, в основу которой положено предложение абитуриенту какого-то «плюса», льготы (краткосрочное воздействие);
- предложить какие-либо исключительные льготы, подразумевающие активное сотрудничество абитуриентов;
- персонализировать мотивацию;
- повысить объем продаж образовательных услуг (рис. 3.4.5).



Рис. 3.4.5. Эффект от стимулирования продаж

Как правило, стимулирование продаж образовательных услуг включает в себя:

- *средства поощрения потребителей* – скидки, купоны, компенсации, снижение цен, призы за победу в организованных образовательным учреждением конкурсах, гранты на обучение, предоставление образовательных услуг на определенных условиях, совместное стимулирование с деловыми партнерами, бесплатные первые занятия, возможность участия в специализированных семинарах и т.д.

- *средства поощрения деловых партнеров и посредников* – предоставление региональным представительствам образовательного учреждения учебно-методического комплекса и технологий обучения по сниженным ценам или бесплатно, участие в коммерческих выставках и съездах, организация соревнований региональных представителей, специальная реклама в виде сувенирной продукции и т.д.

Средства поощрения потребителей используются при стратегии "протаскивания" (стратегия «на себя»), а средства поощрения деловых партнеров и посредников – при стратегии "проталкивания" (стратегия «от себя») (рис. 3.4.6). Стратегия "протаскивания" направляет маркетинговые усилия на конечного потребителя и пытается «протащить» образовательную услугу через весь канал, поддерживая

тем самым спрос на образовательные услуги всех филиалов и представительств вуза. При этой стратегии от деловых партнеров образовательного учреждения ожидается только способность оказывать качественные образовательные услуги. И наоборот, стратегия "проталкивания" направляет маркетинговые усилия на деловых партнеров, и успех в значительной мере зависит от их способности заниматься маркетингом образовательной услуги. Образовательные учреждения для усиления маркетингового эффекта могут использовать и комбинацию этих базовых стратегий продвижения.



Рис. 3.4.6. Стратегии "протаскивания" и "проталкивания" образовательных услуг

Одним из эффективных способов продвижения образовательных услуг является *стимулирование в месте продажи* (мерчендайзинг, от англ. merchandising – искусство торговать). Несмотря на то, что этот метод зародился в сфере розничной торговли потребительскими товарами, он может использоваться и при продвижении образовательных услуг путем эффективного расположения и представления материальных свидетельств этих услуг (интерьер и техническая оснащённость учебных помещений, вежливость и квалификация персонала; грамотное размещение рекламной продукции, демонстрация учебно-методических комплексов и т.д.).

Создание максимальных удобств потребителю непосредственно в здании образовательного учреждения – важная составляющая политики продвижения образовательных услуг. Дело в том, что учебные аудитории, помещение приемной комиссии и т.п. являются тем местом, где у образовательного учреждения есть последний шанс рассказать потребителю об образовательной услуге, показать ее материальные свидетельства; повлиять на выбор потребителя; подтолкнуть его заключить более выгодный для образовательного учреждения договор на обучение (конечно, при условии соразмерной выгоды и для потребителя).

Разработка программы стимулирования продаж включает в себя следующие этапы:

1. Определение желаемого уровня интенсивности стимулирования и установление определенного его минимума.
2. Формулирование условий участия потребителей и деловых партнеров в программе стимулирования.
3. Определение сроков мероприятий по стимулированию в соответствии с оптимальной частотой и продолжительностью проведения мероприятий.
4. Выбор способа распространения сведений о программе в зависимости от необходимой степени охвата аудитории и уровня издержек.
5. Разработка общего бюджета программы стимулирования. Программа стимулирования разбивается на конкретные мероприятия и подсчитывается стоимость каждого из них. Стоимость мероприятия по стимулированию складывается из административных затрат (полиграфия, почтовые расходы, реклама) и денежных средств, непосредственно выделяемых на поощрение (сумма грантов или скидок), умноженных на планируемое к продаже в ходе реализации программы число единиц образовательных услуг.

В процессе проведения мероприятий по стимулированию продаж образовательных услуг службе маркетинга вуза необходимо постоянно отслеживать динамику следующих показателей:

- процент продаж, совершенных в рамках мероприятия по стимулированию;
- сумма затрат на заключение договора на обучение на каждый рубль от продаж;

- процент возмещенных купонов;
- число запросов (заключенных договоров) после проведения дня открытых дверей и подобных мероприятий.

Оценка результатов программы стимулирования продаж образовательных услуг имеет решающее значение. Обычно используется один из трех методов измерения эффективности стимулирования продаж: 1) метод сравнения показателей продаж образовательных услуг до и после реализации программы; 2) метод опроса потребителей на предмет приемлемости предложенных мер стимулирования; 3) метод экспериментов для более объективной оценки эффективности различных средств стимулирования.

3.4.4. Связи с общественностью

Связи с общественностью (public relations – PR) в сфере образования – это процесс управления двусторонними коммуникативными связями образовательного учреждения с общественностью в целях согласования своей деятельности с ее интересами, а также достижения взаимопонимания и поддержки имиджа посредством реализации разнообразных программ. Отличительной чертой деятельности по связям с общественностью является достаточно большое доверие общественности к информации, прошедшей по каналам PR.

PR как действенный элемент комплекса маркетинговых коммуникаций призваны:

- создать вокруг образовательного учреждения обстановку, благоприятно настроившую все категории общественности;
- решать чисто информационные задачи, связанные с актуальными событиями в жизни вуза (при этом распространение информации осуществляется регулярно или эпизодически);
- периодически распространять информацию об образовательном учреждении и его услугах;
- налаживать эффективную обратную связь с группами общественности (если общество не располагает информацией об организации, то она для общества не существует. Вместе с тем, если организация не знает о потребностях общества, то оно не существует для организации. В обоих случаях само существование организации оказывается под угрозой);
- лоббировать интересы образовательного учреждения в органах власти;
- совершенствовать внутриорганизационные связи;
- давать рекомендации руководству вуза в случае возникновения проблемных ситуаций.

По сути, *главной целью PR* является формирование ситуации успеха образовательного учреждения в обществе в результате эффективного управления репутацией (имиджем) образовательного учреждения. При этом технологическая схема действия механизма формирования общественного мнения представляет собой цепочку последовательных действий (рис. 3.4.7).



Рис. 3.4.7. Механизм формирования общественного мнения

В рамках общей стратегии по связям с общественностью образовательному учреждению необходима целенаправленная работа с четко определенными группами общественности, лидерами общественного мнения и доверенными журналистами посредством информационных поводов и организованных событий для создания эффекта постоянного информационного присутствия.

Группы общественности, с которыми работает образовательное учреждение, представляют собой:

- *внутреннюю общественность* – учащиеся, студенты, слушатели; воспитатели, руководители, преподаватели, сотрудники.
- *внутренне-внешнюю общественность* – родители студентов, выпускники, попечители, учредители, спонсоры.
- *внешнюю общественность* – органы управления образованием, абитуриенты, родители

абитуриентов, работодатели, СМИ, конкуренты, деловые партнеры, органы муниципальной власти, профессиональные ассоциации, фонды и грантодатели.

Каждая из этих групп заслуживает особого внимания со стороны образовательного учреждения и нуждается в персональных стратегиях взаимодействия.

Деятельность по связям с общественностью образовательного учреждения может осуществляться по *трем направлениям* – это так называемый внешний, внутренний и кризисный PR.

Внешний PR. Его целью является достижение доброжелательного отношения общественности к образовательному учреждению и его услугам. Данная цель может быть достигнута в результате управления имиджем образовательного учреждения через создание позитивной известности вуза в обществе и продвижение философии его деятельности.

Помимо прямого информирования различных групп общественности об образовательном учреждении и его услугах, внешний PR позволяет:

- повысить в сознании общественности роль образования;
- усилить значимость данного образовательного учреждения в сфере образования и науки в общественной жизни;
- вызвать интерес к вузу со стороны потенциальных инвесторов;
- снизить недоброжелательное отношение со стороны конкурентов.

При этом деятельность высшего образовательного учреждения по внешнему PR включает следующие направления: образование и наука; общественная деятельность вуза; имидж вуза.

Итогом деятельности по связям с внешней общественностью является достижение эффекта постоянного информационного присутствия вуза в обществе в результате создания различных информационных поводов, имеющих актуальное значение для целевых аудиторий (групп общественности).

Внутриорганизационный PR направлен на поддержание продуктивных отношений внутри образовательного учреждения – на создание у персонала, студентов и слушателей, их родителей, выпускников и попечителей чувства ответственности и заинтересованности в делах и действиях администрации. Для вуза деятельность по внутриорганизационному PR может стать одной из приоритетных, так как группы общественности по данному виду PR являются важной составной частью так называемого общественно-бытового канала передачи информации, пользующегося наибольшей степенью доверия со стороны потенциальных потребителей образовательных услуг.

Кризисный PR необходим для управления реакцией общественности на проблемную ситуацию, решение нестандартных задач, устранение противоречий и конфликтов. Для успешного осуществления кризисного PR необходимо не только оперативное реагирование на кризисную ситуацию, но и предвидение и тщательная подготовка к подобным ситуациям заранее (например, образовательное учреждение может заранее предвидеть и подготовиться к негативной реакции студентов и их родителей на «незапланированное» повышение платы за обучение).

Основные виды деятельности образовательного учреждения по формированию общественного мнения представлены в табл. 3.4.4 [80, 52-53].

Таблица 3.4.4

Основные виды деятельности по формированию общественного мнения

Направления	Виды деятельности
1. Воздействие на сознание и подсознание людей	<ul style="list-style-type: none"> • Построение карты мероприятий по связям с обществом • Взаимодействие с престижными клиентами • Управление поведением и сознанием людей • Применение (использование) гипно- и психотехники • Преодоление конфликтных ситуаций
2. Постоянная связь (сотрудничество) со СМИ	<ul style="list-style-type: none"> • Деятельность пресс-атташе • Формирование дружеских отношений с ключевыми журналистами

3. Периодическая связь (взаимодействие) со СМИ	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка и размещение в СМИ пресс-релизов, анонсов, специальных сообщений • Подготовка и размещение в СМИ имидж-статей • Организация пресс-конференций • Проведение брифингов для прессы • Организация интервью для прессы с известными (престижными) студентами и сотрудниками вуза • Пропаганда отношения образовательного учреждения к региональным, общегосударственным и мировым проблемам • Подготовка сообщений об общественной благотворительной деятельности образовательного учреждения
4. Периодическая связь с отраслевыми периодическими изданиями	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка и размещение направленной информации по разрешению проблем сферы науки и образования • Подготовка и размещение статей об инновационной деятельности вуза, а также имидж-статей • Подготовка информации о сфере деятельности образовательного учреждения (межотраслевая деятельность)
5. Пропаганда образовательных услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Организация семинаров, презентаций, дней открытых дверей, встреч выпускников, конкурсов, олимпиад • Организация дискуссий по качеству и потребительским возможностям образовательных услуг • Использование современных средств связи • Опросы общественного мнения
6. Лоббирование (использование внешних связей для достижения целей образовательного учреждения)	<ul style="list-style-type: none"> • Установление взаимоотношений с федеральными и региональными государственными структурами • Установление взаимоотношений с общественными организациями • Спонсирование благотворительных мероприятий
7. Разработка фирменного стиля	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование и совершенствование фирменного стиля • Формирование и совершенствование организационной культуры • Использование зрительных, звуковых и иных средств привлечения внимания общества к вузу и его образовательным услугам
8. Мониторинг изменений внешней и внутренней среды и потребностей общества	<ul style="list-style-type: none"> • Отслеживание, оценка и адекватное реагирование на изменения условий внешней бизнес-среды, ожиданий и потребностей общества • Адаптация возможностей и характера вуза к изменяющимся потребностям общества
9. Имидж образовательного учреждения и его услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Имидж лидера (ректора, директора) и других «первых лиц» • Имидж в образовании • Имидж в науке • Имидж образовательных услуг • Имидж образовательного учреждения
10. Отстройка от конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> • Позиционирование имиджа образовательного учреждения и его услуг на фоне конкурентов
11. Контрреклама («отмыв»)	<ul style="list-style-type: none"> • Восстановление случайно сниженного имиджа • Опровержение недобросовестной (ложной, неэтичной) и иной информации и рекламы конкурентов с целью ликвидации негативных для имиджа вуза последствий
12. Мониторинг социальной и экономической ситуаций в их динамике	<ul style="list-style-type: none"> • Отслеживание изменений государственного законодательства, политики, международных взаимоотношений • Фиксация динамики настроений общества и изменения общественных ценностей • Исследование действия демографических, культурно-этических и других факторов • Корректировка стратегии и политики формирования общественного мнения о вузе и его образовательных услугах в соответствии с изменением рейтинга отдельных направлений их составляющих

Осуществление эффективной деятельности по формированию общественного мнения требует определения целей маркетинга образовательного учреждения, выбора PR-сообщений и средств их доставки, тщательного выполнения намеченного плана и оценки его результатов. Результаты обычно

измеряются количеством контактов с целевой аудиторией, сэкономленными средствами, изменением уровня осведомленности, понимания или отношения потребителей (с учетом влияния других инструментов продвижения образовательных услуг) и содействием PR росту объемов продаж образовательных услуг и прибыли.

3.4.5. Прямой маркетинг

Прямой маркетинг – это интерактивная маркетинговая система, в которой для получения определенного отклика и/или для заключения договора на обучение в любом регионе используется одно или несколько средств коммуникации.

Прямой маркетинг – это наиболее быстро растущий элемент маркетинга, потому что обеспечивает потребителей удобством, эффективностью и сокращением времени, необходимого для принятия решения. Вместе с тем, следует соблюдать осторожность и не проводить кампании, которые раздражают потребителей, воспринимаются ими как нечестные или как вторжение в частную жизнь.

Основным инструментом прямого маркетинга является *база данных потребителей*, представляющая собой организованный и постоянно пополняемый банк исчерпывающих данных о потребителях образовательных услуг конкретного образовательного учреждения. Образовательные учреждения используют эти базы данных для определения потенциальных потребителей своих услуг; выделения из общего числа потребителей группы, которой можно направить конкретное предложение; повышения покупательской лояльности и стимулирования сбыта образовательных услуг. В идеале базы данных позволяют выходить на «сегмент из одного потребителя». Имея полную информацию об особенностях и предпочтениях потребителя, можно составить специальное персональное обращение к покупателю, который в другом случае останется безразличен к рекламе.

На Западе для того, чтобы найти платежеспособных студентов, образовательные учреждения все чаще прибегают к геодемографической информации – сведениям, полученным из переписей населения, списков почтовых адресов и даже гарантий на приобретенные товары. Таким образом они находят выпускников школ, проживающих в престижных районах, а затем буквально забрасывают их справочной литературой и телефонными звонками. Так, в университете DePaw штата Индиана США выделяют три главные социоэкономические категории, с помощью которых работники служб маркетинга образовательных учреждений вычисляют потенциальных студентов. Первая – это «молодой житель пригородного района», две другие – «имеющий благородное происхождение» («голубых кровей») и «обладатель дорогой машины». Должны ли колледжи принимать абитуриентов, исходя из их способности платить за свое образование? Все больше руководителей образовательных учреждений, существующих в жестких финансовых рамках, отвечают, хотя и неохотно, «да» [83, 84].

Для выхода на потребителей в прямом маркетинге используются различные каналы: личные продажи, прямую почтовую рекламу, телемаркетинг (телефонный маркетинг), печатную, телевизионную и радио рекламу, интерактивный маркетинг (табл. 3.4.5). Для наилучшего результата образовательному учреждению следует использовать сразу несколько каналов прямого маркетинга, то есть применять *концепцию интегрированного прямого маркетинга*, позволяющую повысить эффективность проводимых маркетинговых мероприятий.

Таблица 3.4.5

Каналы прямого маркетинга

Канал	Определение	Преимущества	Недостатки
-------	-------------	--------------	------------

1. Личные продажи	Непосредственное взаимодействие с одним или несколькими потенциальными потребителями образовательных услуг с целью организации презентаций, ответов на вопросы и заключения договоров на обучение	Каждая участвующая в коммуникации сторона имеет возможность ознакомиться с предложениями и пожеланиями другой (если необходимо, перестроиться) Позволяют развиваться всем типам отношений – от поверхностной связи «продавец-покупатель» до личной дружбы Могут осуществляться за пределами образовательного учреждения – непосредственно у потенциального потребителя образовательной услуги, то есть позволяют продвигать максимально индивидуализированные и элитные образовательные услуги, в том числе рассчитанные на корпоративных потребителей Позволяют перейти от стратегии агрессивного «проталкивания» готовых образовательных услуг на рынок к стратегии привлечения покупателей к ним, формирования спроса на эти услуги	Высокая стоимость Отсутствие у образовательного учреждения достаточного количества специально обученного персонала для личной продажи образовательных услуг
2. Прямая почтовая реклама	Рекламное обращение для одного вида образовательной услуги, распространяемое по почте. Может быть простым (письмо на одной странице) или сложным (посылка, состоящая из многостраничного письма, брошюры, дополнительных рекламных листов и бланка заказа с конвертом для ответа)	Уровень откликов почтовой рекламы в целом выше, чем у других средств рекламы, используемых прямым маркетингом Располагает большим количеством форматов и неограниченными возможностями для размещения текста Может реально привлечь внимание читателя, поскольку тот испытывает незначительную конкуренцию со стороны других средств Почтовую рекламу можно персонализировать (например, обратиться к человеку по имени) Может использоваться для проведения маркетинговых исследований, так как ее можно изменять до тех пор, пока она не будет соответствовать желаемой целевой аудитории Прямая почтовая реклама позволяет образовательному учреждению обращаться к аудитории, к которой нельзя обратиться с помощью других средств рекламы	Широко распространено убеждение, что почтовая реклама это «макулатурная» почта (около 46% людей относятся к предложениям почтовой рекламы как к помехе, а 90% считают ее навязчивой) Высокий уровень издержек на каждого откликнувшегося потребителя Необходимо полагаться на качество рассылочных списков

3. Телемаркетинг	Инструмент прямого маркетинга, при котором для вступления в личный контакт с потенциальным потребителем образовательных услуг используется телефон. В телефонном маркетинге существует два типа звонков: входящий и исходящий. Входящий звонок делает потребитель. Звонки из образовательного учреждения называются исходящими	Может применяться для продвижения элитных или высокоиндивидуализированных образовательных услуг (в том числе рассчитанных на корпоративных потребителей) Сообщение строится в соответствии с индивидуальными интересами потребителя Уровень откликов на телемаркетинг выше, чем на почтовую рекламу и на рекламу в СМИ, так как телефонный маркетинг основан на личном контакте, а человеческий голос – самый убедительный из всех инструментов общения	Обращение должно быть достаточно простым, кратким (не более 2-3-х минут), при более длительном обращении используют прямую почтовую рекламу Телемаркетинг в 4-5 раз дороже прямой почтовой рекламы
4. Реклама в СМИ	Печатная реклама, вызывающая прямой отклик (то есть определенное действие потребителя: запрос, посещение образовательного учреждения или приобретение образовательной услуги в результате рекламного обращения и без непосредственного участия представителя вуза)	Предоставляет возможность получения прямого отклика (реклама в газетах и журналах может содержать купон, адрес или номер телефона для отклика потребителей)	Имеет меньшую нацеленность на потребителей образовательных услуг, чем прямая почтовая реклама
5. Средства вещательной рекламы	Каналы прямого маркетинга, где для получения прямого отклика потребителей используется телевидение, кабельное телевидение, специализированные телевизионные каналы и радио	Телевидение	
		Настойчивое, привлекающее внимание средство Нацелено на широкую аудиторию Высокая частота обращений Предлагается видео- и звукоряд	Низкая адресность обращений Высокая стоимость Перенасыщенность рекламного пространства Ограничения по объему информации
		Кабельное телевидение и специализированные телевизионные каналы	
		Жесткая нацеленность на аудиторию с конкретными интересами	Высокая стоимость Перенасыщенность рекламного пространства Ограничения по объему информации
		Радио	
Высокая степень целевой направленности рекламного обращения по возрастному показателю и музыкальным вкусам Приемлемая стоимость рекламы	Отсутствие видеоизображения ограничивает процесс восприятия		

6. Интерактивный маркетинг	Сетевой, онлайн-маркетинг, где в качестве каналов выхода на потребителей используются коммерческие интерактивные каналы и Интернет	Быстро развивающийся канал прямого маркетинга Широкий охват аудитории, имеющей выход в Интернет Можно использовать для продвижения интерактивных образовательных услуг Может осуществляться четырьмя способами: 1) собственный сайт(электронная страница) в Интернете; 2) размещение рекламы в коммерческой интерактивной службе; 3) участие в форумах и телеконференциях, размещение информации на электронных досках объявлений; 4) общение с помощью электронной почты	Недоступность Интернета для большинства российских жителей, особенно российской глубинки Высокая себестоимость и эксплуатационные расходы
----------------------------	--	--	--

3.4.6. Разработка фирменного стиля

Разработка фирменного стиля – это разработка комплекса постоянных визуальных и текстовых элементов, идентифицирующего принадлежность к конкретному образовательному учреждению и отличающего образовательное учреждение от конкурентов, формирование уникального имиджа учреждения.

Фирменный стиль – это некое впечатление об образовательном учреждении и его услугах, ярлык, который мысленно наклеивается на них. Любое образовательное учреждение при появлении на рынке создает о себе некоторое впечатление – положительное или отрицательное, это впечатление появляется неизбежно, как только потребитель узнает о новом вузе. Стихийное формирование потребительского впечатления может оказаться не в пользу образовательного учреждения (потребители могут не разобраться в достоинствах его образовательных услуг, не оценить преимуществ, преувеличить имеющиеся недостатки и даже придумать новые). Управление фирменным стилем, напротив, выявляет, выставляет напоказ все достоинства образовательного учреждения и его услуг, выделяет его из общей массы похожих образовательных учреждений в выгодном свете.

Понятие фирменного стиля образовательного учреждения включает:

- само образовательное учреждение со всеми его характеристиками;
- набор характеристик, ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых потребителем и приписываемых им образовательному учреждению (имидж вуза);
- информацию о потребителе;
- обещания каких-либо преимуществ, данные образовательным учреждением потребителям.

Фирменный стиль образовательного учреждения воздействует на потребителя с разных сторон. С *функциональной* – фирменный стиль сообщает максимум полезной информации и гарантирует стабильную сумму потребительских свойств для потребителей образовательных услуг. С *эмоционально-психологической* – создаются устойчивые, долгосрочные положительные отношения с потребителем (лояльность). С культурной стороны, выступающей базой, основой существования фирменного стиля, – отражает систему ценностей, традиций и норм, которые разделяют целевой сегмент потребителей и образовательное учреждение.

Образовательные учреждения особенно нуждаются в разработке фирменного стиля из-за неопределенности и эмоциональной составляющей приобретения их образовательных услуг, необходимости формирования общественного мнения, репутации, доверия и положительного опыта.

Процесс создания фирменного стиля образовательного учреждения состоит из шести этапов:

1. *Позиционирование фирменного стиля* – определение места на рынке, занимаемого образовательным учреждением по отношению к конкурентам, а также набор покупательских потребностей и восприятия, которые должны активно использоваться для "отстройки" от конкурентов.

2. *Определение стратегии фирменного стиля* – нахождение путей, по которым будут использоваться ресурсы образовательного учреждения для создания ценности его фирменного стиля. Стратегия включает в себя ответы на следующие вопросы: Кто является целевой аудиторией? Какое обещание (предложение) следует сделать этой аудитории? Какое доказательство необходимо ей привести, чтобы

показать, что это предложение чего-то стоит? Какое конечное впечатление следует оставить?

3. *Формирование идеи фирменного стиля* – нахождение и разработка идеи, которую необходимо будет донести до сознания потребителя. При разработке фирменного стиля могут использоваться не только уникальные свойства образовательного учреждения и его услуг, но и круг вопросов, связанных с потребителями (кто, где, как и почему их приобретает).

4. *Анализ существующих фирменных стилей* – изучение фирменных стилей образовательных учреждений, присутствующих на рынке. Это позволит избежать дублирования уже существующего фирменного стиля на рынке, учесть ошибки и просчеты, совершенные конкурентами, или даже натолкнуть на оригинальную идею.

5. *Лингвистический анализ* – сравнение названия образовательного учреждения, его аббревиатуры со словарями слов и имеющихся в языке морфем (значимых частей слов), чтобы избежать двусмысленных и неблагозвучных названий.

6. *Предварительный маркетинговый тест фирменного стиля* проводится до выхода его на рынок и является обязательным этапом. Маркетинговый тест позволяет выбрать оптимальный вариант фирменного стиля из нескольких возможных. Во время тестирования можно оценить не только то, нравится ли потребителям фирменный стиль, но и степень эффективности коммуникаций с целевой аудиторией, восприятие определенных свойств фирменного стиля и важность предлагаемых им преимуществ.

Процесс управления фирменным стилем образовательного учреждения включает в себя следующие десять аспектов:

- механизм дифференциации образовательных услуг ОУ;
- механизм сегментации рынка;
- образ образовательного учреждения в сознании потребителей;
- средство взаимодействия (коммуникации) с потребителем;
- средство индивидуализации образовательного учреждения, его услуг;
- система поддержания идентичности образовательного учреждения;
- правовой инструмент;
- часть организационной культуры образовательного учреждения;
- концепция капитала фирменного стиля;
- элемент рынка, развивающийся во времени и пространстве.

Профессиональное создание и управление фирменным стилем дает следующие результаты:

- более высокие объемы продаж и цен;
- четкая сегментация рынка;
- создание барьеров для входа на рынок образования;
- возможность с низкими затратами входить на новые рынки;
- снижение затрат на продвижение;
- относительная защита от маркетинговых действий конкурентов, кризисов;
- посредники лучше реагируют на известные образовательные учреждения и их услуги, чем на неизвестные;
- лояльность потребителей;
- юридическая защита уникальных свойств образовательных услуг;
- укрепление организационной культуры образовательного учреждения.

3.4.7. Ярмарочная и выставочная деятельность

Выставка – показ, основная цель которого состоит в просвещении публики путем демонстрации средств, имеющихся в распоряжении человечества для удовлетворения потребителей в одной или нескольких областях его деятельности или будущих его перспектив.

Ярмарка – экономическая демонстрация образцов, которая в соответствии с обычаями той страны, где она проводится, представляет собой крупный рынок товаров индивидуального потребления или средств производства и действует в течение ограниченного периода времени в одном и том же месте [46].

В последнее время наблюдается рост роли ярмарочной и выставочной деятельности в комплексе маркетинговых коммуникаций образовательных учреждений. Это связано с тем, что выставки и ярмарки, привлекая большое количество потенциальных покупателей, дают образовательному

учреждению возможность оценить собственные перспективы на рынке образования. Участие в выставках и ярмарках позволяет реализовать возможности в области поиска покупателей и деловых партнеров, продвижения собственного имиджа и активного использования средств стимулирования сбыта. Вместе с тем участие в выставках и ярмарках таит в себе определенные опасности: о новых разработках образовательного учреждения немедленно узнают конкуренты. Поэтому, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе, образовательному учреждению необходимо выводить эти разработки на рынок вскоре после выставки или ярмарки.

Выставки и ярмарки – это стратегическое поле деятельности маркетологов-разведчиков. Зачастую здесь можно собрать массу полезной информации, которая в дальнейшем позволит образовательному учреждению достичь конкурентных преимуществ на рынке образования.

Образовательное учреждение может участвовать не только в специализированных выставках и ярмарках (выставки образовательной ориентации, ярмарки вакансий и учебных мест и т.п.), но и представлять свои образовательные услуги, технологии обучения, научные разработки на выставках и ярмарках различного направления (книжные ярмарки, промышленные выставки по направлению деятельности образовательного учреждения, выставки средств коммуникации и т.д.). Все зависит от целей, которые ставит перед собой учреждение.

Для участия в солидной выставке или ярмарке образовательному учреждению следует иметь:

- цветные проспекты или буклеты формата А4 в достаточном количестве (более 1000 экз.);
- видеофильм или презентационный CD-ROM об основных направлениях деятельности образовательного учреждения;
- образовательную или консалтинговую услугу на российском или региональном уровне ("экстра-услуга");
- наружную рекламу в виде цветных стендов или щитов с отображением фирменного стиля и "экстра-услуги";
- набор технических средств (компьютер, кодоскоп, экран, доска, стеллажи, стол, стул), которые можно арендовать на выставке;
- специально подготовленных коммуникабельных сотрудников (стендистов) для работы в павильоне (не мене двух стендистов).

Российские выставки под общей темой "Образование" имеют определенную специфику. Во-первых, они имеют выраженный сезонный характер: максимальное количество этих выставок проходит в марте-сентябре. Во-вторых, все чаще и чаще возникает вопрос о допустимости проведения торгово-промышленных выставок в области образования. Нередко выставки проводятся вне специализированных выставочных комплексов, в фойе образовательных и научных учреждений, на территории университетских городков и т.д. Чисто внешне эти выставки напоминают так называемые "дни карьеры", когда посетитель вместо нормального выставочного стенда видит стол, стул и кипы бумаг. Часто сроки проведения мероприятий не согласовываются, что в итоге может привести к бессмысленной конкуренции между организаторами различных выставок. В результате дискредитируется сама идея торгово-промышленных выставок, отдельные неудачные мероприятия могут оттолкнуть потенциальных участников.

Впрочем, существуют и удачные примеры выставок на тему образования. Например, "Язык. Образование. Культура". Обучение иностранным языкам – весьма доходный бизнес. В международных выставках по этой тематике участвуют представители образовательных учреждений всего мира, заинтересованные в постоянном притоке учеников из России. Фирмы-участники имеют солидный опыт организации красочных шоу, что немало способствует привлечению множества посетителей на международные выставки.

Кроме центральных, московских, в последнее время активное участие в проведении выставок стали принимать и региональные выставочные комплексы. Так, на Нижегородской ярмарке с 2000 г. начала действовать постоянная выставка "Воспитание. Образование. Карьера" с демонстрацией учебного оборудования, новых образовательных технологий и обучающих программ. В выставке 2000 г. принимал участие министр образования РФ В. М. Филиппов. В ходе выставки проводились различные семинары, круглые столы, конкурсы, акции, презентации и другие мероприятия, так или иначе связанные с темой выставки и собравшие большое количество участников и посетителей со всей России.

Как правило, участие в выставках и ярмарках обходится достаточно дорого (затраты на подготовку к ярмарке и участие в ней состоят из затрат на персонал, занятый на стендах; изготовление, монтаж и

эксплуатацию ярмарочного оборудования; сопутствующие мероприятия рекламного характера – участие в выставке должно освещаться в прессе, на стенде необходимо иметь достаточное количество печатной продукции). Поэтому после каждого мероприятия образовательному заведению необходимо подводить итоги своей работы, причем оценка успеха ярмарки или выставки напрямую зависит от своевременности обработки ее результатов. Критерии оценки эффективности различны: увеличение уровня сбыта образовательных услуг, соотношение количества занятых на стенде с количеством установленных контактов и объемом полученной информации, сравнение общих расходов по ярмарке с общим количеством контактов и фактически осуществленным сбытом образовательных услуг. Важно также проанализировать, почему определенный круг потенциальных потребителей и деловых партнеров посетил стенд, а другой важный для образовательного учреждения контингент остался неудовлетворенным. Это даст возможность выявить слабые места и улучшить работу при проведении подобных мероприятий в будущем.

3.4.8. Сотрудничество

Сотрудничество – это кооперация организаций с целью совместного решения общих проблем и взаимного наращивания потенциала.

В сфере образования сотрудничество (стратегическое и долговременное партнерство) приобретает иногда первостепенное значение, обусловленное прежде всего следующими причинами: общностью проблем, стоящих перед образовательными учреждениями; возможностью взаимного наращивания потенциала друг друга; привлечением одного контингента обучающихся; ограниченностью ресурсов на маркетинг. Простой и традиционный для России обмен опытом между коллегами явно недостаточен для сферы образования. Различия между образовательными учреждениями как по целям, так и по кадровому потенциалу, по социально-экономической и культурной среде, чрезвычайно важной не только для организации, но и для содержания образования, не позволяют говорить о простой повторяемости опыта успешно действующих образовательных учреждений. Им нужно именно сотрудничество, позволяющее решить ряд проблем в отношении студентов, учебного процесса, сотрудников и самих образовательных учреждений. Мотивы интеграции образовательных учреждений представлены в табл. 3.4.6.

Таблица 3.4.6

Мотивы интеграции образовательных учреждений по Т. Лаптону [51]

"Продвинутые" институты	Менее "продвинутые" институты
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Стремление внести вклад в развитие образования, в прогресс общества ◆ Обеспечение более широкого признания, положительного имиджа в более широких кругах общественности, в т.ч. Международной ◆ Расширение своего рынка образовательных услуг 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Получить доступ к более обширным международным контактам и сетям ◆ Улучшить свой имидж в собственной стране, регионе ◆ Получить доступ к более компетентному учебному и исследовательскому персоналу из лидирующих образовательных учреждений ◆ Увеличить компетентность собственного персонала, прямо заимствовать опыт и идеи относительно организации обучения, учебных планов, методов обучения и др.

Эти перечни причин могут быть существенно расширены с учетом отечественного опыта сотрудничества.

Актуальные аспекты и следствия кооперации при международном сотрудничестве представлены в табл. 3.4.7.

Таблица 3.4.7

Мотивы международного сотрудничества

Для зарубежных партнеров (которые далеко не всегда находятся на подлинно передовых позициях в отношении уровня образования):
<ul style="list-style-type: none"> • Возможность выиграть престижный конкурс на получение международного заказа (по линии как межправительственных соглашений, так и неправительственных фондов). Кооперация с российским партнером дает им надежду с помощью его усилий по лоббированию получить благоприятный предварительный отзыв от заказчиков образовательных услуг в России

- Перспектива за счет экспорта продлить жизненный цикл образовательных услуг, находящихся в собственной стране на стадии спада или близко к ней, проведя лишь некоторую модернизацию, часто к тому же силами самого российского партнера при весьма низкой оплате его труда. Здесь же – возможности создания дополнительных рабочих мест для своего персонала
- Значительные возможности по налаживанию связей с деловыми людьми страны-импортера образовательных услуг и с их помощью – дальнейшее расширение экспорта этих услуг, а также рост своего престижа на данном рынке и в мире

Для российских образовательных учреждений [51]:

- Получение льгот и помощи со стороны отечественных федеральных и региональных органов управления и программ как участникам совместной образовательной деятельности
- Возможности (хотя и небольшие) принимать участие в целевом распределении валютных средств, использовать приобретаемое по международным проектам оборудование, применять программы и материалы также для собственных нужд учебного процесса и сотрудников
- Возможности заработать валютные средства на посреднической деятельности (вербовке абитуриентов для зарубежных образовательных учреждений), а также расширение объема реализации собственных образовательных и сопутствующих услуг (включая оформление заграничных паспортов, виз, проездных и других необходимых документов)
- Личные интересы в отношении географии поездок должностных лиц и других сотрудников и партнеров образовательного учреждения
- решение или сглаживание внутренних кадровых и других проблем

Сотрудничество, стратегическое партнерство возможно не только между самими образовательными учреждениями, но и между образовательными учреждениями и организациями, занимающимися различными видами деятельности (производство, торговля, сфера услуг). При этом решаются проблемы не только образовательных учреждений, но и предприятий (например, образовательное учреждение получает дополнительный источник финансирования и базу для прохождения студентами производственной практики, а предприятие решает проблему подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров). Подобное сотрудничество особенно актуально сейчас, когда у выпускников вузов возникают проблемы с трудоустройством.

3.4.9. Практическое задание "Маркетинговые коммуникации"

Разработайте комплекс мероприятий по продвижению образовательных услуг Вашего образовательного учреждения, включающий рекламу, мероприятия по стимулированию продаж, связям с общественностью, прямому маркетингу, разработку фирменного стиля образовательного учреждения, участие в ярмарках и выставках, сотрудничество. Составьте примерный график предполагаемых мероприятий. Отчет представьте в виде таблицы (табл. 3.4.8).

Таблица 3.4.8

Мероприятия по продвижению образовательных услуг образовательного учреждения

№ п/п	Мероприятие	Содержание	Сроки	Ответственный	Результат
1.	Реклама				
2.	Стимулирование продаж				
3.	Связи с общественностью				
4.	Прямом маркетинг				
5.	Ярмарочная и выставочная деятельность				
6.	Разработка фирменного стиля				
7.	Сотрудничество				

Резюме

1. Маркетинговые коммуникации – это специально разработанный и управляемый процесс обмена информацией между различными субъектами рынка в целях достижения взаимопонимания. Комплекс маркетинговых коммуникаций сферы образования может быть представлен семью основными средствами воздействия: рекламой; стимулированием продаж; связями с общественностью; прямым маркетингом; разработкой фирменного стиля; ярмарочной и выставочной деятельностью; сотрудничеством.

2. Реклама – распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях (рекламная информация), которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этим физическому, юридическому лицу, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей, начинаний.

3. Стимулирование продаж образовательных услуг – это разнообразные краткосрочные поощрительные акции, направленные на потенциальных потребителей образовательных услуг и/или деловых партнеров образовательного учреждения с целью ускорить и/или увеличить продажи этих услуг.

4. Связи с общественностью в сфере образования – это процесс управления двусторонними коммуникативными связями образовательного учреждения с общественностью в целях согласования своей деятельности с ее интересами, а также достижения взаимопонимания и поддержки имиджа посредством реализации разнообразных программ.

5. Прямой маркетинг – это интерактивная маркетинговая система, в которой для получения определенного отклика и/или для заключения договора на обучение в любом регионе используется одно или несколько средств коммуникации.

6. Разработка фирменного стиля – это разработка комплекса постоянных визуальных и текстовых элементов, идентифицирующего принадлежность к конкретному образовательному учреждению и отличающего образовательное учреждение от конкурентов формирование уникального имиджа образовательного учреждения.

7. Выставка – показ, основная цель которого состоит в просвещении публики путем демонстрации средств, имеющихся в распоряжении человечества для удовлетворения потребителей в одной или нескольких областях его деятельности или будущих его перспектив.

8. Ярмарка – экономическая демонстрация образцов, которая в соответствии с обычаями той страны, где она проводится, представляет собой крупный рынок товаров индивидуального потребления или средств производства и действует в течение ограниченного периода времени в одном и том же месте.

9. Сотрудничество – это кооперация организаций с целью совместного решения общих проблем и взаимного наращивания потенциала.

3.5. Поведение потребителей

3.5.1. Анализ факторов поведения потребителей

Проницательные предприниматели давно пришли к мысли, что весомую прибыль можно получить только тогда, когда знаешь своего будущего потребителя и удовлетворяешь его потребности с учетом его особенностей. Важно представлять, как потребитель принимает решение о покупке тех или иных товаров и услуг, что им движет или что ограничивает выбор решения, наконец, главное – как организация может повлиять на поведение своих потребителей с наибольшей эффективностью (конечно, не забывая о моральной ответственности за свои действия). Со временем знания о потребителе сложились в науку*, а понятие "поведение потребителя" стало ключевым в современном маркетинге.

* Поведение потребителей – динамично развивающаяся наука, возникшая в конце 1950-х – начале 1960-х гг. XX в. на стыке экономики, маркетинга и психологии, сейчас активно использует множество методов и из других отраслей знаний. Ее родоначальником является Джеймс Ф. Энджел – автор учебника "Поведение потребителей".

Поведение потребителя (consumer behavior) – это деятельность, направленная непосредственно на получение, потребление и распоряжение товарами и услугами, включая процессы принятия решений, которые предшествуют этим действиям и следуют за ними [78, 38].

Знание и понимание своего потребителя – не роскошь, а насущная необходимость для успешного бизнеса. Конечно, не все образовательные учреждения России сделали образование своим бизнесом. Однако конкуренция на рынке образования столь высока, что потребитель образовательных услуг становится ничуть не менее желанным, чем потребитель шоколада или жевательной резинки, а его подчас труднообъяснимое поведение достойно изучения.

Поведение потребителей образовательных услуг – довольно сложный процесс, состоящий из нескольких стадий и подверженный влиянию различных факторов.

Классификация факторов, влияющих на поведение потребителя образовательной услуги, показана на рис. 3.5.1. Дадим их характеристику.

Психологические факторы имеют непосредственную связь с личностью потребителя, являются основой его поведения и характеризуются следующими составляющими.

Тип личности характеризует внутренний потенциал человека и его предрасположенность к выполнению определенных видов работ и сферам деятельности.

Темперамент является важной психологической характеристикой личности для определения ее поведения в процессе принятия решения о получении образования, а также для прогнозирования назначения и места состоявшегося специалиста в рабочем коллективе. Известны четыре основных типа темперамента: холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический.

Характер потребителя образовательной услуги можно рассмотреть с точки зрения его черт и отношения человека к внешнему и внутреннему миру. Черты характера определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов.

Направленность личности рассматривается с точки зрения нужд, потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений. Нужда – это чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо (например, соответствующего образования). Человек, испытывающий какую-нибудь нужду, либо займется поисками объекта, способного удовлетворить эту нужду, либо попытается заглушить ее. Потребность – это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с личностными характеристиками индивида.

Интеллектуальные способности потребителя характеризуют возможности понимания (уровень интеллекта), мышления, сознания, памяти, логических и творческих способностей и важны для профессиональной ориентации, успешной учебы, для планирования будущей карьеры и организации движения по служебной лестнице.

Методы познания представляют собой инструменты, с помощью которых потребитель изучает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений. Наиболее известными методами познания являются анализ и синтез, индукция и дедукция. Познание действительности осуществляется путем ощущения и восприятия внешнего мира и информации.

Психологические образы являются идеальной формой отражения предметов и явлений материального мира в сознании человека. На поведение потребителей образовательных услуг оказывают влияние исторические, художественные, графические, визуальные и знаковые образы.

К способам *психологического воздействия* относят все необходимые и разрешенные законом приемы влияния на людей для координации их поведения. Для влияния на потребителей образовательных услуг используют такие способы воздействия, как внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, "взрыв", метод Сократа, намек, комплимент, похвала, просьба, совет [27, 591-595].

Поведение в обществе – совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде. Поведение потребителей образовательных услуг в обществе определяется моральными нормами, принятыми в той социальной группе (коллективе, семье), к которой принадлежит человек. Можно предложить пять типов поведения потребителей в обществе: "ангельское", высокомерное, нормальное, аморальное, "дьявольское".

Чувства – особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью. Различают следующие виды чувств: нравственные, эстетические, патриотические, интеллектуальные. Эмоции – конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. Выявляют следующие эмоциональные состояния личности: умиротворение, причастность, переживание, угроза, ужас.

Стресс – реакция человека на раздражающие стимулы (стрессоры) в окружающей обстановке. То есть силы окружающей среды выводят из равновесия физиологические и умственные функции человека. Стресс обычно ассоциируется с негативными реакциями, однако он может иметь и положительное значение для человека, так как способствует мобилизации усилий человека.

Социологические факторы, оказывающие влияние на поведение потребителя, представлены такими факторами, как общественное мнение, личностные качества потребителей, мораль, партнерство, общение, конфликты.

Общественное мнение – это проявление общественного сознания, выражающееся в массовых

оценках социальными группами актуальных проблем. Общественное мнение оказывает заметное влияние не только на поведение потребителей образовательных услуг, но и на членов их семей, друзей, коллег и т.д., то есть на всех, кто может оказать воздействие на выбор потребителя.

Личностные качества характеризуют внешний образ потребителя образовательных услуг и являются неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необходимы для выполнения конкретных учебных и профессиональных функций и задач, и моральные (нравственные), отражающие проявление личной морали человека.



Рис 3.5.1. Факторы, влияющие на поведение потребителя образовательной услуги

Мораль является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм. Мораль бывает государственная, общественная, религиозная, групповая и личная. Различные виды морали так или иначе влияют на поведение потребителей образовательных услуг.

Партнерство составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнерстве люди выступают как равноправные члены по взаимодействию. Различают следующие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениям, семейные, сексуальные.

Общение – это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Различают межличностное и личностное, вербальное и невербальное общение.

Конфликт – форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы. Конфликты бывают межличностные, личностные, ролевые, деловые и семейные. В любой деятельности конфликты возникают неизбежно, поэтому при их возникновении образовательному учреждению необходимо правильно выбрать методику их разрешения.

Экономические факторы относятся к факторам макросреды образования, но в силу их значительного влияния на поведение потребителей образовательных услуг выделены нами в отдельную группу. К этим факторам относятся государственное финансирование, стоимость образовательных услуг, оплата труда потребителя и/или членов его семьи по всем источникам, налоговая система страны, возможность получения банковского кредита на образование, состояние рынка трудовых ресурсов, льготы и гранты образовательных учреждений и фондов. Экономические факторы подробно рассмотрены в главе 4.

Социальная группа – это относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества. Различают большие, средние и малые социальные группы. Непосредственное влияние на поведение потребителей образовательных услуг оказывают члены малых групп: родители и родственники, друзья и знакомые, директор и преподаватели школы, ПТУ (для учащихся потребителей), администрация и трудовой коллектив предприятия (для работающих потребителей образовательных услуг).

Потребности в отношении образования имеют тесную взаимосвязь с остальными потребностями личности, и образование может получаться для физического выживания личности, для защищенности в будущем, с целью иметь возможность принадлежать к определенной социальной группе, быть признанным и уважаемым, для самореализации и наращивания самооценки личности. Данные потребности проявляются, начиная с низшей и заканчивая самой наивысшей потребностью, свойственной только наиболее развитым членам общества.

К факторам *макросреды образования*, оказывающим влияние на поведение потребителя образовательной услуги, относятся различные политико-правовые, экономические, демографические, природно-географические, национальные, социально-культурные и научно-технические факторы (см. раздел 3.3). Эти факторы могут иметь различное значение на разных стадиях процесса принятия решения о получении образования.

Микросреда образовательного учреждения является фактором, оказывающим заметное влияние на выбор образовательного учреждения. К факторам микросреды образовательного учреждения относятся учредители и попечители, преподаватели и сотрудники, студенты, родственники и выпускники, имидж образовательного учреждения в глазах общественности, местоположение вуза, его материально-техническая база, применяемые технологии обучения, перечень предлагаемых направлений и специальностей обучения, а также культура и спорт.

Критерии оценки качества образования характеризуются такими факторами как квалификация профессорско-преподавательского состава, учебно-методические комплексы (УМК), библиотечный фонд и информационная система, осуществляемая научно-исследовательская работа, технологии обучения, технические средства обучения, внутривузовская система контроля качества, востребованность выпускников. Подробнее критерии оценки качества образования рассмотрены в главе 1.

Характеристика *методов продвижения образовательных услуг* – рекламы, стимулирования продаж, связей с общественностью, прямого маркетинга, разработки фирменного стиля, ярмарочной и выставочной деятельности, сотрудничества – дана в разделе 3.4.

3.5.2. Процесс принятия решения потребителем образовательной услуги

Выбор будущей сферы деятельности достаточно сложен и требует активного (то есть с высокой

степенью заинтересованности, продолжительного по времени и со всесторонним изучением и оценением альтернатив) прохождения всех стадий процесса принятия решения. В общем случае поведение потребителя образовательных услуг подвергается моделированию и состоит из десяти процедур (рис. 3.5.2).

Рассмотрим последовательно все стадии процесса.

Осознание потребности в образовании. Первая стадия любого процесса принятия решения – *осознание потребности в образовании* – подразумевает ощущение разницы между желаемым состоянием дел и фактической ситуацией, требующей наличия определенного образования для осуществления конкретной деятельности.

Как уже было сказано выше, потребителями образовательных услуг являются: 1) личности; 2) предприятия, организации, учреждения; 3) государство в лице различных органов власти и 4) общество. Однако только личности являются конечными потребителями образовательных услуг. Именно на них должны быть направлены маркетинговые усилия образовательных учреждений и посредников рынка образования. Именно их поведение подлежит изучению.

Осознавая потребность в необходимости получения образования, потребитель-личность понимает, что для достижения поставленных целей ему необходимо получить определенную специальность (осознание избирательной потребности) или, хотя бы, профессиональное образование (осознание основной потребности). Образовательному учреждению стратегически важно знать, что в связке "специальность – вуз" для потенциального потребителя образовательных услуг является приоритетным получение конкретной специальности ("Хочу быть менеджером!") или обучение в определенном вузе ("Буду поступать в Университет!"). Это, во-первых, связано с тем, что на выбор второго по значимости компонента образовательное учреждение может эффективно влиять, а первоначальный четко осознанный выбор, как показывают исследования, изменить достаточно трудно. Так, первоначальный выбор того или иного вуза весьма затруднит обучение в вузе другого профиля, если вдруг возникнет желание получить не ту специальность, которой отдавалось предпочтение сначала. Во-вторых, от приоритета будет зависеть стратегия поведения потребителя на всех стадиях процесса принятия решения – начиная с постановки целей обучения и заканчивая выбором места работы.

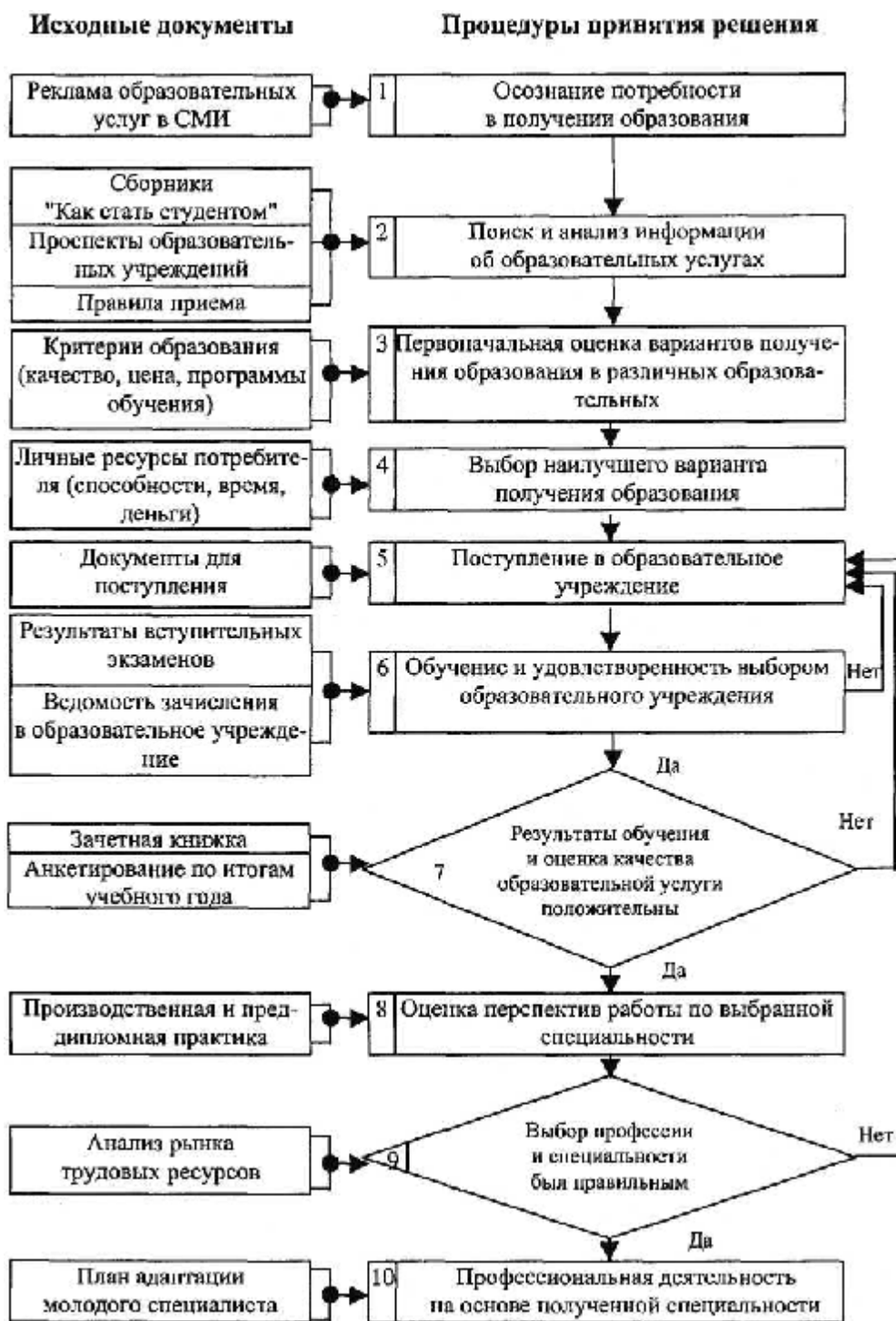


Рис. 3.5.2. Модель процесса принятия решения потребителем образовательной услуги

Следует отметить, что простое осознание потребности не ведет к активным действиям по поиску способов ее удовлетворения. Необходимо, чтобы потребность была достаточно важной и человек был уверен, что сможет ее удовлетворить. Только тогда первоначально осознанная потребность превращается в мотив – внутреннюю устойчивую психологическую причину поведения или поступка человека.

Какие же мотивы движут потребителем образовательных услуг, формируя конечные цели обучения? Согласно теории мотивации А. Маслоу, будущая профессия будет призвана удовлетворять в первую очередь высшие потребности – в самоуважении (общественное признание, статус) и самоутверждении (саморазвитие и самореализация), автоматически покрывая при этом потребность в социальной принадлежности (принятие и понимание ближайшим окружением и коллегами по работе) и низшие потребности – физиологические и в безопасности. А сам процесс обучения должен удовлетворять потребность в познании – склонность личности получать наслаждение от умственной деятельности. Потребности в отношении образования для потребителей-личностей отличаются от потребностей

потребителей-организаций (рис. 3.5.3). Основные мотивы получения высшего образования конечными потребителями, по данным опроса, проведенного Нижегородским институтом менеджмента и бизнеса, приведены в таблице 3.5.1 (оценка проведена по пятибалльной шкале, где 1 – "это не мотив", 2 – "малозначим", 3 – "заметный", 4 – "важный", 5 – "очень важный").

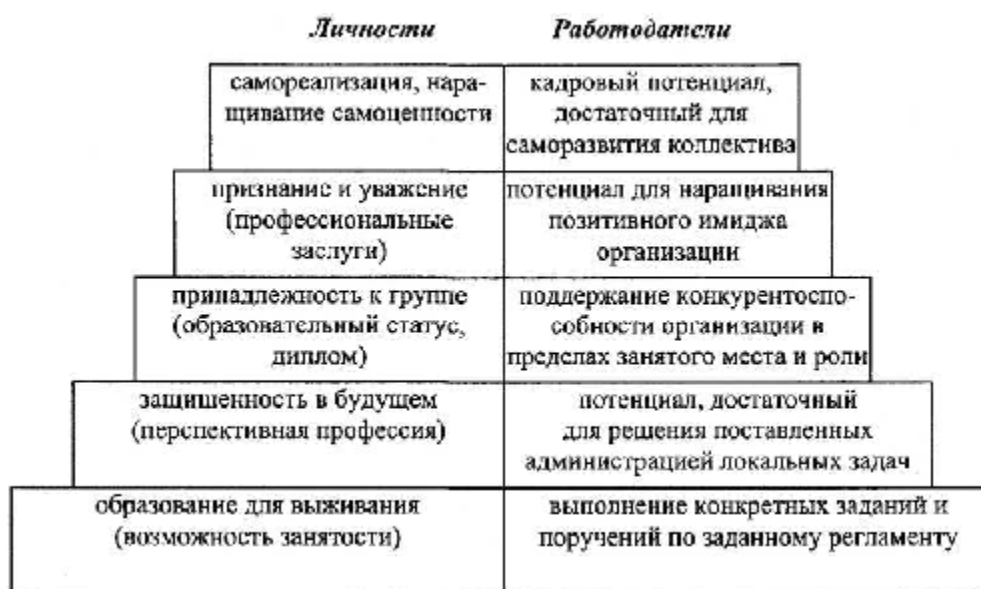


Рис. 3.5.3. Иерархия потребностей в отношении образования [50,82]

Таблица 3.5.1

Мотивы получения высшего образования

Возможные мотивы выбора	Важность мотива по пятибалльной шкале
Отсрочка от армии (для юношей)	4,3
Приобретение профессии, дающей хороший заработок	4,2
Возможность сделать хорошую карьеру	4,1
Престижная специальность. Имидж профессии	4,1
Престижность обучения в вузе (диплом)	4,0
Имидж вуза (факультета)	3,8
Легче трудоустроиться по избранной специальности	3,7
Интересная работа по выбранной специальности в будущем	3,6
Не хотят работать рабочими, малоквалифицированными служащими	3,6
Тяга к знаниям, любознательность	3,2
Соответствие специальности способностям и складу характера	3,2
Продолжение семейных традиций	3,0
Влияние довузовской профориентации	2,7
Стремление пожить веселой студенческой жизнью	2,6
Стремление стать интеллигентом	2,6

Анализируя поведение потребителей образовательных услуг на данной стадии процесса принятия решения о получении образования, вузу необходимо получить ответы на следующие вопросы:

1. Какие потребности удовлетворяются получением образования (то есть какую пользу ищут потребители)? Следует помнить, что образование позволяет получить не только необходимые знания и умения в интересующей области человеческой деятельности, но и удовлетворить другие потребности (например, смена места жительства, удачный брак, отсрочка от армии, возможность продлить "беззаботное детство" и т.д.).

2. Являются ли эти потребности осознанными или скрытыми? Требуется ли потребителям дополнительная помощь для осознания потребности в получении образования? Вузы должны постоянно заниматься профориентацией школьников и напоминать потенциальным потребителям, уже имеющим профессиональное образование, что знания устаревают и их следует постоянно обновлять. Неожиданно

сделанный акцент при продвижении образовательных услуг позволит потребителям иначе взглянуть на процесс обучения как на возможность получить дополнительные выгоды от образования.

3. Что потенциальные потребители образовательных услуг ожидают получить от обучения (то есть каким они видят результат получения образования)? Это должен быть достаточно четкий образ некоего будущего состояния (наличие необходимой профессии, получение желаемой должности, смена сферы деятельности и т.п.).

4. Насколько предлагаемые образовательные услуги, с точки зрения мотивов и целей, являются привлекательными для потенциальных потребителей? Только удовлетворяющие определенным условиям образовательные услуги будут востребованы на рынке. Для образовательного бизнеса особенно важно, чтобы предлагаемые услуги воспринимались как способствующие достижению поставленных потребителем целей.

Конечно, требования к образовательным услугам будут неоднократно меняться в процессе принятия решения, тем не менее, когда их первоначальный вариант сформирован и нет причин для подавления возникшей потребности в образовании, потребитель образовательных услуг начинает действовать. Первые его активные действия связаны с поиском информации о способах удовлетворения осознанной потребности.

Поиск и анализ информации об образовательных услугах. Информация о вузе и образовательных услугах, им предоставляемых, является основой выбора будущего абитуриента. *Поиск и анализ информации* – это мотивированная активизация знаний, хранящихся в памяти (внутренний поиск), или приобретение информации об образовательных учреждениях и их услугах из внешней среды (внешний поиск). Внутренний поиск начинается сразу же после осознания потребности в образовании и в процессе постановки целей обучения. Потребители образовательных услуг редко обходятся только внутренним поиском – им необходима информация из внешней среды. По данным исследований, 67% учеников 11-х классов средней школы активно занимаются внешним поиском [31, 26-29].

Изучая поведение потребителей образовательных услуг на данной стадии процесса принятия решения, образовательному учреждению необходимо получить информацию о следующих параметрах потребительского поиска:

1. Какая информация о конкретных вузах и специальностях интересует потенциальных потребителей? Какой информации им не хватает? Вузам необходимо точно знать, какая информация об образовательном учреждении и его образовательных услугах нужна потребителю для принятия окончательного решения, так как именно эту информацию потребитель активно ищет и анализирует. Недостаток требуемой информации или избыток неактуальной информации может привести к тому, что потенциальный потребитель чаще будет обращаться не к СМИ и специализированным изданиям, а к мнению родителей, учителей, друзей и т.д., что может негативно (с точки зрения вуза) сказаться на его выборе. Наиболее часто запрашиваемая информация о вузе представлена в табл. 3.5.2.

Таблица 3.5.2

Наиболее важная для потребителей информация о вузе [31,26-29]

Варианты	В процентах от общего числа опрошенных
Имеющиеся факультеты и специальности	67,2
Оплата обучения	23,2
Преподавательский состав	3,2
Наличие общежития	1,0
Другая информация	4,8
<i>Итого:</i>	<i>100</i>

2. Из каких источников потребители получают информацию об образовательных учреждениях и их услугах? Какие из этих источников пользуются наибольшим доверием потребителей? Знание наиболее популярных и достоверных, по мнению потребителей, источников информации об образовательном учреждении и его образовательных услугах позволит образовательному учреждению налаживать эффективные коммуникации и выгодно вкладывать средства на продвижение своих образовательных услуг. Основные источники первичной информации о вузе представлены в табл. 3.5.3.

Таблица 3.5.3

Источники первичной информации о вузе [31, 26-29]

Источники первичной информации	В процентах от общего числа опрошенных
Мнение друзей, родителей	12,7
Специализированная литература (справочники, проспекты вузов и т.п.)	40,8
СМИ	7,8
Другие источники	8,7
<i>Итого:</i>	<i>100</i>

3. Как распределяется поиск информации по времени: когда начинается сбор необходимой информации и на какой период календарного года приходится пик поиска? Как показывают многолетние наблюдения, профессиональный выбор личности происходит уже в 10-12-летнем возрасте. Но активный и осознанный поиск информации об образовательных учреждениях и образовательных услугах начинается только в 9-10-х классах школы. Вместе с тем до 30% одиннадцатиклассников в начале учебного года еще не могут определиться с выбором конкретного вуза, в котором они хотели бы продолжить свое обучение [31, 26-29]. Таким образом, наибольший пик активности при поиске необходимой информации приходится на последние 8-9 месяцев перед вступительными экзаменами. Вузу это время необходимо использовать для привлечения потенциальных студентов, применяя не "пассивную" (то есть практически не создающую мотивацию) рекламу, а активные мероприятия (дни открытых дверей, олимпиады и т.п.).

4. Насколько активно потребители образовательных услуг занимаются поиском необходимой информации? Включены ли в процесс поиска родители и друзья? Образовательное учреждение должно строить стратегию и тактику подачи информации через СМИ и специализированные издания (всевозможные справочники) в зависимости от активности потребителей образовательных услуг на стадии сбора и обработки информации: чем менее активны потребители, тем более агрессивной должна быть информационная политика вуза. Включение в процесс поиска родителей, учителей, друзей, знакомых и т.д. позволяет потенциальным студентам получить гораздо больше разнообразной информации об образовательных учреждениях и существующих образовательных услугах. Следует помнить, что общественно-бытовой канал коммуникации пользуется наибольшим доверием со стороны потенциальных потребителей. Однако проходящая по нему информация часто бывает противоречивой и в некоторых случаях затрудняет выбор потребителем наилучшего варианта получения образования. Поэтому образовательному учреждению необходимо вести "разъяснительную работу" не только с потенциальными студентами, но и с их родителями и учителями. Влияние различных мнений на выбор абитуриентом того или иного вуза представлено в табл. 3.5.4.

Таблица 3.5.4

Мнения, влияющие на выбор образовательного учреждения [60]

Вариант ответа	В процентах от общего числа опрошенных
Собственное мнение	48
Мнение родителей, родственников, друзей семьи	37
Мнение преподавателей школы	7
Мнение друзей, знакомых	6
Другие мнения	2
<i>ИТОГО:</i>	<i>100</i>

Первоначальная оценка вариантов получения образования, выбор наилучшего варианта. Первоначальная оценка вариантов получения образования является третьей стадией процесса принятия решения и определяется как процесс оценки альтернатив получения образования с точки зрения ожидаемой выгоды и ограничения выбора до предпочтительного варианта.

Оценка вариантов получения образования проводится по различным критериям, то есть конкретным показателям, которые рассматриваются при выборе альтернатив. Главными критериями оценки вариантов являются стоимость года обучения и название вуза как показатель качества обучения. Экспертная оценка важности критериев качественной подготовки специалистов в вузе представлена в табл. 3.5.5 (оценка проведена по пятибалльной шкале, где 1 – совершенно неважно, 2 – неважно, 3 – существенно, 4 – важно, 5 – очень важно).

Таблица 3.5.5

Критерии качественной подготовки специалистов в вузе

Критерии	Важность
Высокая квалификация преподавателей	4,9
Обеспечение библиотечным фондом	4,4
Компьютерное обеспечение учебного процесса	4,4
Применение современных методов активного обучения (игры, тренинги, тесты и др.)	4,4
Современный учебно-методический комплекс, соответствующий государственному образовательному стандарту	4,3
Морально-психологическая атмосфера в вузе	4,0
Практическая направленность обучения со стажировками на предприятиях	4,0
Организация самостоятельной работы студентов	4,0
Система контроля знаний (входной, промежуточный, выходной)	3,9
Возможность заниматься наукой и НИРС	3,8
Мультимедийные компьютерные технологии обучения	3,7
Техническое оснащение аудиторий (кодоскоп, видео, аудио и пр.)	3,6
Модульное обучение с правом выбора студентами дисциплин	3,5
Преобладание лекций с чтением их профессорами	3,3
Организация студенческого досуга и отдыха	3,3

Основываясь на наличии требуемых критериев, потребитель образовательных услуг формирует набор альтернатив, содержащий только часть всех рассматриваемых первоначально вариантов и пригодный для выбора наилучшего варианта получения образования. Чем больше в информационном пространстве сведений о различных аспектах деятельности образовательного учреждения и его услугах, тем больше у него шансов попасть в набор альтернатив, рассматриваемый не сделавшим окончательный выбор потребителем. Отобранные варианты оцениваются потребителем по наиболее значимым критериям. Это может быть цена образовательных услуг, форма обучения, известность вуза, перспективы трудоустройства и т.д. Остальные параметры или некоторые значения показателей просто отсекаются. Например, потребитель согласен платить за обучение только в рамках определенного диапазона цен; или потребитель при принятии решения не обращает внимания на месторасположение образовательного учреждения.

Конечным элементом процесса первоначальной оценки вариантов получения образования является правило решения – стратегия, предпринятая потребителем для того, чтобы сделать окончательный выбор. Процедура совершения окончательного выбора потребителем образовательных услуг, как правило, сложна и трудоемка. Результатом этой процедуры должны стать название образовательного учреждения и специальность, по которой будет проходить обучение. Это могут быть и несколько приемлемых вариантов, из которых на следующих стадиях процесса принятия решения будет отобран только один.

Существует два типа правил решения – *некомпенсационные*, когда слабые стороны предмета оценки не могут быть компенсированы сильными сторонами, и *компенсационные*, когда осознанная слабость одного показателя может быть восполнена силой другого. Например, высокая стоимость обучения может или не может быть компенсирована престижностью вуза.

Некомпенсационные правила решения

1. *Лексикографика*. При этой стратегии решения альтернативы сначала сравниваются по наиболее важному показателю. В нашем примере (табл. 3.5.6) потребитель будет выбирать вуз, где можно получить желаемую специальность, поэтому если один из вузов воспринимается как лучший по этому показателю (по престижности), то он и выбирается. Если два или более вуза воспринимаются как примерно одинаковые, они сравниваются по второму из наиболее важных свойств (по стоимости обучения). Этот процесс продолжается до тех пор, пока связь не оборвется.

Таблица 3.5.6

Пример для иллюстрации правила решения

Показатель	Порядок важности показателя	Вуз А	Вуз Б	Вуз В	Вуз Г

Престижность вуза (4) очень престижный – (1) абсолютно не престижный	1	Престижный (3)	Очень престижный (4)	Не престижный (2)	Очень престижный (4)
Стоимость обучения (5) очень низкая – (1) очень высокая	2	Низкая (4)	Средняя (3)	Низкая (4)	Очень высокая (1)
Квалификация проф.-препод. состава (5) очень высокая – (1) очень низкая	3	Высокая (4)	Высокая (4)	Низкая (2)	Очень высокая (5)
Дополнительные образовательные услуги (3) большой набор – (1) практически отсутствуют	4	Только самые необходимые (2)	Большой набор (3)	Практически отсутствуют (1)	Большой набор (3)
Итого баллов:		13	14	9	13

В нашем примере сравнение по главному показателю – престижность вуза – дает связь Б, Г. Но по следующему важному свойству – стоимости обучения – эта связь рвется, так как вуз Б имеет самую низкую стоимость обучения из двух подходящих вузов. Следовательно, потребителем для обучения будет выбран вуз Б. Однако если для потребителя приоритетной окажется доступная стоимость обучения, то его выбор остановится на вузе А.

2. *Исключение.* Это правило решения похоже на лексикографическую процедуру. Вузы сначала оцениваются по самому важному показателю. Но теперь потребитель что-то отсекает. Например, для престижности вуза делается отсечка "очень престижный". Если только один вуз отвечает отсечке по самому важному признаку, то он и выбирается. Если ей отвечает несколько вузов, тогда берется следующее по важности свойство со своей отсечкой и процесс продолжается, пока связь не прервется. Если неприемлемы все вузы, потребитель должен пересмотреть свои отсечки, принять другое правило решения или отложить выбор.

Пусть в нашем примере минимально приемлемая оценка для престижа вуза будет "очень престижный", а для стоимости обучения – "средняя". Тогда снова будет выбран вуз Б. Если применить другие отсечки: для престижа вуза – "престижный", а для стоимости обучения – "низкая", то будет выбран вуз А.

3. *Смешанный тип.* В данном случае отсечки делаются по каждому существенному показателю и каждый вуз последовательно сравнивается с этим набором отсечек. Если вуз отвечает срезкам по всем показателям, он выбирается. Несовпадение по любому из свойств ведет к отказу от данного вуза. Если ни один из вузов не отвечает требованиям отсечек, изменяются либо отсечки, либо правило решения.

Чтобы проиллюстрировать данное правило, допустим, что потребитель настаивает, как минимум, на второй по значимости оценке по каждому показателю (то есть на оценке 4,3 или 2 в зависимости от применяемой шкалы). В этом случае будет выбран вуз А, так как только он отвечает всем требованиям отсечки.

Компенсационные правила решения

1. *Простая прибавка.* Потребитель просто складывает те критерии оценки, которым соответствует каждый рассматриваемый вариант. Выбирается вариант с наибольшим числом положительных показателей. Данное правило в основном используется при недостаточной мотивации потребителя или его ограниченных возможностях.

2. *Взвешенная прибавка.* В этом случае складываются не просто критерии, но и задается относительная важность (вес) каждого оценочного критерия.

В ряде случаев, например, когда у потребителя нет опыта применения правил решения или он уже заранее сформировал отношение к каждому оцениваемому варианту, применяются "изобретенные" потребителем правила решения, которые на разных этапах оценки включают в себя элементы рассмотренных выше правил.

Исследуя поведение потребителей образовательных услуг, образовательному учреждению необходимо выяснить следующее:

1. Какие образовательные учреждения, образовательные услуги и их комбинации в соответствии с мотивами и целями обучения по результатам предыдущего поиска рассматриваются потребителями в качестве возможных вариантов получения образования? Входит ли в их число Ваше образовательное

учреждение? Определяя круг подходящих вариантов получения образования, включающий комбинацию различных образовательных учреждений и образовательных услуг, потребители как бы составляют собственный рейтинг вузов и специальностей, определяя тем самым лидеров и аутсайдеров рынка образования данного города или региона. У каждого потребителя формируется свой набор альтернатив, зависящий от имеющихся мотивов и целей обучения и качества предшествующего поиска информации. Однако некоторые образовательные учреждения и их образовательные услуги будут фигурировать практически во всех списках возможных вариантов получения образования. Вузам необходимо своевременно выявлять таких фаворитов рынка, чтобы предложить своим потенциальным потребителям актуальные образовательные услуги высокого качества по приемлемой цене. То есть фактически войти в число вариантов, рассматриваемых потребителями в качестве подходящих для получения образования.

2. Какие критерии оценки образовательных учреждений и образовательных услуг используются потребителями для сравнения различных вариантов? Зная критерии, используемые потребителями для оценки образовательных учреждений и образовательных услуг, образовательное учреждение при продвижении своих услуг может акцентировать внимание потенциальных потребителей именно на наличии приемлемых значений показателей по данным критериям.

3. В соответствии с каким правилом потребителем принимается решение о наилучшем варианте получения образования? Знание правил решения при первоначальной оценке вариантов получения образования позволяет образовательному учреждению выбрать наилучший способ организации и представления информации о самом образовательном учреждении и его образовательных услугах, а также попытаться максимально приблизить значения важных критериев оценки вуза к значениям, требуемым потенциальными потребителями. Или даже изменить представления потенциальных потребителей о допустимых значениях этих характеристик.

Поступление в образовательное учреждение. Поступление в образовательное учреждение определяется как прохождение вступительных испытаний и зачисление в образовательное учреждение с получением (платно или бесплатно) предпочтительного варианта образовательной услуги или удовлетворяющей замены.

Данная стадия процесса принятия решения потребителем образовательной услуги является в определенном смысле переломным моментом этого процесса. Поступая в конкретное образовательное учреждение, потребитель показывает свое доверие данному вузу и готовность связать с ним судьбу на несколько последующих лет. Также на этой стадии меняется роль факторов, влияющих на процесс принятия решения: на первый план выходят ценовые и неценовые стимулы, предоставленные образовательным учреждением, а также особое значение начинает принимать личная продажа образовательных услуг.

При поступлении в образовательное учреждение важной является информация о популярности профессий (специальностей) среди абитуриентов. Эта популярность весьма динамична и изменяется в зависимости от влияния множества различных факторов. К таким факторам относится ситуация, реально складывающаяся на рынке труда (соотношение спроса и предложения на ту или иную профессию), изменчивая мода, целенаправленное воздействие СМИ и др. Поэтому, изучая поведение потребителей образовательных услуг важно правильно прогнозировать спрос, который вероятнее всего сложится в вузе на ту или иную специальность. Эксперты в области образования прогнозируют следующий спрос на предлагаемые в их вузах специальности на 2005 г. (табл. 3.5.7, 3.5.8).

Таблица 3.5.7

Прогнозируемый спрос на образовательные услуги по группам специальностей (по данным опроса 185 респондентов в 10 регионах России)

Группы специальностей	В процентах от общего числа опрошенных	
	2000 г. (факт)	2005 г. (прогноз)
Экономические специальности ("Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Коммерция", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение", "Финансы и кредит", "Экономическая теория", "Экономика", "Экономика труда")	38	32

Управленческие специальности ("Антикризисное управление", "Государственное и муниципальное управление", "Информационные системы в экономике", "Маркетинг", "Менеджмент организации", "Менеджмент в социальной сфере", "Управление персоналом")	33	31
Гуманитарно-юридический ("Лингвистика и межкультурная коммуникация", "Политология", "Психология", "Реклама", "Связи с общественностью", "Социология", "Юриспруденция")	29	37
Итого:	100	100

Таблица 3.5.8

Прогнозируемый спрос на специальности в вузах экономического профиля (по данным опроса 185 респондентов в 10 регионах России)

Название (шифр) специальности по ГОС ВПО	В процентах от общего числа опрошенных	
	2000 г. (факт)	2005 г. (прогноз)
Бухгалтерский учет, анализ и аудит (060500)	10	6
Юриспруденция (0211001)	9	6
Менеджмент организации (061100)	7	5
Информационные системы в экономике (522300)	6	2
Финансы и кредит (060400)	6	5
Международные отношения (35020Q1)	5	6
Мировая экономика (060600)	5	3
Экономическая теория (060100)	5	3
Государственное и муниципальное управление (061000)	4	6
Лингвистика и межкультурная коммуникация (620100)	4	5
Математические методы в экономике (061800)	4	4
Психология (020400)	4	5
Управление персоналом (062100)	4	5
Антикризисное управление (351000)	3	4
Маркетинг (061500)	3	4
Менеджмент в социальной сфере (061200)	3	2
Налоги и налогообложение (351200)	3	5
Связи с общественностью (350400)	3	5
Экономика и управление на предприятии (060800)	3	3
Реклама (350700)	2	4
Экономика (060300)	2	1
Экономика труда (060200)	2	2
Коммерция (торговое дело) (351300)	1	3
Политология (020200)	1	3
Социология (020300)	1	3
Итого:	100	100

Видно, что прогнозируется снижение спроса на экономические специальности к 2005 г. на 6% к уровню 2000 г. и, наоборот, рост спроса на гуманитарно-юридические специальности на 8%.

К наиболее предпочитаемым потребителями формам обучения эксперты отнесли очную и заочную формы (табл. 3.5.9). К 2005 г. прогнозируется резкий рост вечерней (очно-заочной) и дистанционной форм обучения (почти в 2 раза), а также экстерната (почти в 3 раза).

Таблица 3.5.9

Предпочитаемые формы обучения

Формы обучения	В процентах от общего числа опрошенных	
	2000 г.	Прогноз на 2005 г.
Очная	47	38
Заочная	24	22
Вечерняя (очно-заочная)	13	21

Дистанционная	7	11
Экстернат	4	8
Итого:	100	100

Процесс поступления в образовательное учреждение является ответственным моментом не только для потребителей образовательных услуг, но и для самих образовательных учреждений. Ко времени подачи документов и сдачи вступительных экзаменов в конкретный вуз только часть потребителей сделала свой окончательный выбор, другая часть нуждается в "экстренной помощи" со стороны образовательного учреждения.

Предоставление такой помощи и, следовательно, ответственность за окончательный выбор потребителя ложится на плечи сотрудников образовательного учреждения, прежде всего членов приемной комиссии. Именно они должны предоставить абитуриенту всю недостающую информацию, помочь выбрать подходящую программу обучения, убедить в правильности выбора и, наконец, протянуть руку помощи при оформлении всех необходимых документов.

Жизненная успешность человека во многом зависит от правильности выбора будущей сферы деятельности. Однако потребители при этом выборе могут совершить ряд ошибок, последствия которых изменить будет крайне сложно. Наиболее распространенными среди таких ошибок являются*:

* Варианты ошибок предложены С. Кривцовым: Газета "Биржа плюс карьера". – 2000 – № 48.

1. Выбор образовательного учреждения "за компанию", по принципам "куда возьмут", "никуда больше не поступлю". Причину такого поведения можно объяснить с помощью теории мотивации достижения успехов в различных видах деятельности. У человека есть два разных мотива, функционально связанных с деятельностью, направленной на достижение успеха. Это – мотив достижения успеха и мотив избегания неудачи. Мотивация достижения как черта личности формируется прижизненно вследствие систематических и личностно значимых поощрений человека за успехи и наказаний за неудачи и проявляется, в том числе, и при выборе будущей сферы профессиональной деятельности. Данный подход к исследованию мотивации, в частности, позволяет объяснить, почему спросом пользуются специальности, относящиеся в матрице Бостонской консалтинговой группы (БКГ) к "трудным детям" или "собакам". Так, из года в год в крупных образовательных учреждениях часть абитуриентов выбирает нежизнеспособные в рыночной экономике специальности-аутсайдеры. В подавляющем большинстве случаев озвученным абитуриентами мотивом выбора является легкость поступления. В основе данного осознанного мотива лежит неосознанный мотив избегания неудачи, связанный с боязнью "провалить" вступительные экзамены, "завалить" сессию, наконец, "вылететь" из вуза из-за неуспеваемости. В итоге, положительно к своей будущей профессии относятся лишь 16,7% студентов [61, 43-46]. О том, что ждет таких специалистов после окончания вуза, они предпочитают раньше времени не задумываться. Для народного хозяйства (в случае обучения по бюджету) это реальные потери ресурсов, выделенных на подготовку специалистов той или иной отрасли.

2. Ориентация на престижность профессии в настоящем. Однако рынок труда, как и любой рынок, изменчив: что популярно сегодня, не обязательно будет востребовано завтра. Кроме того, добиться успеха в будущей профессии очень сложно, если она не соответствует талантам и склонностям обучающегося.

3. Отказ от получения специальности, соответствующей способностям и складу характера, по причине кажущейся ее неактуальности в будущем. Психологами доказано, что успех карьеры и, главное, состояние здоровья человека напрямую зависят от того, удовлетворен он своей деятельностью или не очень. В нелюбимом деле сделать карьеру практически невозможно, но серьезно подорвать здоровье, физическое и душевное, вполне реально. Майкл Рей, профессор Стэнфордского университета, определил три основных принципа успешной карьеры: легкость, непринужденность, удовольствие. Каждый человек, по мнению М. Рея, имеет предназначение, специфическую смесь склонностей и талантов, которые ведут его к успеху.

4. Уступка давлению родителей, которые пытаются реализовать свои несбывшиеся мечты через детей. Опасность заключается в том, что весь процесс получения образования будет жестко контролироваться родителями, причем с учетом именно их интересов, а не потребностей реально обучающегося студента. В итоге это может привести к полному жизненному краху ребенка.

Сотрудники приемных комиссий образовательных учреждений должны уметь вовремя выявить

подобные ошибки потенциальных студентов, помочь абитуриентам разобраться в своих образовательных потребностях, вскрыть "подводные камни" будущей профессии, заранее разъяснить карьерные перспективы, то есть провести профессиональный набор (или отбор) абитуриентов. Это возможно только в атмосфере доверия и заботы о потребителе, основанной на долговременных взаимовыгодных отношениях, закладывающихся уже при первых контактах. В создании такой атмосферы заключается задача образовательного учреждения, на этом основан маркетинг отношений. Данная маркетинговая концепция особенно важна в высшей школе, так как отношения с потребителями образовательных услуг не прекращаются сразу же после заключения договора на обучение. Напротив, они продолжают развиваться. В идеале выпускники образовательных учреждений не забывают свою alma mater, а стараются продолжать активное участие в ее деятельности. Конечно, такое поведение зависит и от степени удовлетворения потребителя качеством полученных образовательных услуг и теми отношениями, что сложились у него с образовательным учреждением, и тем жизненным успехом, которого он достиг благодаря полученному образованию.

Работая с абитуриентами, поступающими в Ваше образовательное учреждение, выясните следующее:

1. Есть ли у абитуриентов "запасной вариант" в случае неудачи при поступлении в Ваш вуз, или Ваш вуз является единственной альтернативой? Данная информация позволит узнать конкурентов и оценить положение Вашего вуза в соответствующем сегменте рынка образовательных услуг региона: лидер, претендент на лидерство, последователь или обитатель рыночной ниши. В идеале Вы должны стремиться к тому, чтобы для абитуриента Ваш вуз изначально был единственно верным вариантом обучения. "Не надо, чтобы о тебе думали, будто ты лучший из лучших в своем деле. Надо, чтобы думали, будто ты – единственный" (Джерри Гарсиа, группа "Grateful Dead"). Конечно, на практике, в условиях жесточайшей конкуренции, добиться этого нелегко.

2. Насколько, по мнению потребителей, сложна и оправдана процедура поступления в Ваше образовательное учреждение? Является ли обучение в Вашем вузе только платным или у потребителя есть возможность обучаться бесплатно или не за полную стоимость? Доступность поступления и обучения играет немаловажную роль при выборе вуза. До введения централизованного тестирования количество поступающих в конкретный вуз будет во многом зависеть от воспринимаемой сложности вступительных испытаний. Однако вуз не должен придерживаться принципа: чем проще, тем лучше. Излишняя простота поступления снижает доверие потребителей и привлекает самых неуверенных (и неподготовленных) из них. Сложность процедур поступления может быть компенсирована возможностью получения льгот и грантов на обучение или бесплатным обучением за счет государственного бюджета.

3. Соответствует ли имеющаяся у потребителя информация об образовательном учреждении и образовательных услугах его ожиданиям? Есть ли у потребителя возможность скорректировать свое решение в случае неверного выбора? Информация, проходящая по неличным каналам коммуникации, а также через неконтролируемый вузом общественно-бытовой канал, доходит до конечного потребителя в несколько искаженном виде и в неполном объеме. Следовательно, и конечный выбор потребителем специальности и вуза имеет вероятность ошибки. Кроме того, потребитель в силу различных причин (ограниченных временных ресурсов, отсутствия необходимых знаний о рынке образования и т.д.) может пройти предыдущие стадии процесса принятия решения поверхностно, что в итоге также может привести к неправильному выбору варианта получения образования. Так как после завершения всех процедур по поступлению в определенное образовательное учреждение потребителю сложно проходить подобную процедуру повторно, администрации вуза и членам приемной комиссии необходимо предоставить потребителю достоверную информацию и всестороннюю помощь для того, чтобы он убедился в правильности своего выбора или принял иное решение о получении образования.

Обучение и оценка качества образовательной услуги. Следующие две параллельно протекающие стадии процесса принятия решения потребителем образовательных услуг – обучение и оценка качества образовательной услуги – представляют собой процесс получения желаемой образовательной услуги в конкретном образовательном учреждении и оценки того, в какой степени получено удовлетворение от нее.

Процесс принятия решения потребителем образовательных услуг не заканчивается после успешного зачисления в образовательное учреждение. После начала обучения продолжается оценка образовательной услуги, предоставляемой образовательным учреждением. При этом оценка становится более критичной, глубокой, так как у потребителя появилась возможность совершать ее "изнутри", а не на основе чьего-либо мнения или рекламы. Процесс размышления и анализа, в большей степени

протекающий в подсознании, происходит в течение всего срока обучения. Итогом этого процесса должен стать вывод потребителя о том, удовлетворяются его образовательные потребности в данном образовательном учреждении или нет.

Абитуриент, поступая в образовательное учреждение, имеет определенные представления о том, что он хочет получить от обучения, надеется на удовлетворение своих образовательных (и не только) потребностей. Таким образом, согласно эмпирически доказанной *теории оправдания ожиданий* Ричарда Оливера [82, 460-469; 78, 225-226], удовлетворение или неудовлетворение есть итог сравнения предварительного ожидания от услуги с реальным результатом обучения. Если итог положительный (получил больше или в соответствии с ожиданиями), результатом будет удовлетворение, которое может проявиться не только в форме позитивных рекомендаций родным и знакомым, но и в желании активно участвовать в продвижении образовательного учреждения и его образовательных услуг. Отрицательный итог (получил меньше ожидаемого) вызывает значительное неудовлетворение, выраженное в различных формах – от низкой посещаемости, устных претензий администрации учебного заведения до судебных разбирательств.

Как показывает опыт, за время учебы потребитель может делать противоположные выводы, причем ни раз и ни два. Единственный выход для образовательного учреждения – постоянно подтверждать правильность выбора, подчеркивать преимущества предоставляемых образовательных услуг, их уникальные стороны, акцентировать внимание на профессиональных перспективах, заботиться о своих студентах и слушателях. Разумеется, делать это нужно не только на словах – важно на практике применять маркетинг отношений, основанный на взаимной честности и доверии. Подобная работа должна вестись и с потенциальными потребителями – с целью заблаговременно настроить их на реалистические ожидания: далеко не каждое образовательное учреждение может предложить уникальные и эксклюзивные образовательные услуги, однако это не повод уходить с рынка.

Для оценки удовлетворенности/неудовлетворенности качеством обучения образовательным учреждением проводятся регулярные опросы студентов. Целесообразнее всего такие опросы проводить с помощью специально разработанных анкет (пример анкеты "Мнение студента" приведен ниже).

Анкета "Мнение студента"

Завершается очередной семестр Вашего обучения в институте. Нам очень важно знать Ваше мнение об учебном процессе и профессорско-преподавательском составе института. В эту анкету включены наиболее актуальные вопросы, которые могут оказать влияние на дальнейшее развитие учебного процесса и других направлений деятельности института.

Пожалуйста, ответьте на все вопросы анкеты, обведя кружком ответы, соответствующие Вашему мнению, или вписав Ваши личные ощущения. Нас очень интересует Ваше личное мнение. Данные анкеты будут использованы в обобщенном виде для улучшения программы. Для решения Ваших вопросов просим указать данные о себе:

Факультет _____

Курс _____

Специальность _____

1. Общая оценка качества обучения

Показатели	Оценка по пятибалльной шкале				
Я получил много знаний и умений	1	2	3	4	5
Нахожу обучение очень интересным	1	2	3	4	5
Я вижу большую ценность обучения для моей жизни	1	2	3	4	5
Я буду использовать многое из полученных знаний в работе	1	2	3	4	5
Я имел большие трудности в понимании материала	1	2	3	4	5

2. Оценка дисциплин

В этом семестре Вы изучили следующие дисциплины. Дайте Вашу оценку наиболее интересным (5 баллов) и наименее интересным (1 балл) дисциплинам.

Название дисциплины	Преподаватели	Оценка по пятибалльной шкале				
		1	2	3	4	5

3. Оценка преподавателей

Просим Вас ответить на вопросы о профессиональных и личностных качествах преподавателей и оценить их по пятибалльной шкале: *5 баллов* – качество проявляется почти всегда; *4 балла* – качество проявляется часто; *3 балла* – качество проявляется на уровне 50%; *2 балла* – качество проявляется редко; *1 балл* – качество практически отсутствует.

Личностные и профессиональные качества преподавателей	Ф.И.О. преподавателя				
Излагает материал ясно, доступно, разъясняет сложные места					
Информационно насыщенные лекции, много аналитического и содержательного материала					
Умеет вызвать и поддержать интерес студентов к предмету и занятиям, следит за реакцией студентов					
Демонстрирует культуру речи, рациональный темп изложения материала, студенты успевают записывать и запоминать					
Ориентирует на использование материала в профессиональной деятельности, много практических примеров					
Доброжелательность и такт по отношению к студентам					
Располагает к себе высокой эрудицией, манерой поведения, внешним видом					

4. Организация учебного процесса

Показатели	Оценка по пятибалльной шкале				
Удовлетворяет ли Вас расписание занятий?	1	2	3	4	5
Как Вы оцениваете общую организацию учебного процесса?	1	2	3	4	5
Довольны ли Вы конкретной помощью деканата?	1	2	3	4	5
Довольны ли Вы конкретной помощью профилирующей кафедры?	1	2	3	4	5
Достаточен ли был раздаточный методический материал?	1	2	3	4	5
Как Вы оцениваете работу библиотеки и читального зала?	1	2	3	4	5
Довольны ли Вы работой компьютерных классов?	1	2	3	4	5
Как Вы оцениваете сочетание лекционных и практических занятий?	1	2	3	4	5
Ваша удовлетворенность проведением консультаций	1	2	3	4	5
Довольны ли Вы зачетной и экзаменационной сессией?	1	2	3	4	5

5. Оценка хозяйственного обслуживания и сервиса

Показатели	Оценка по пятибалльной шкале				
Как Вы оцениваете работу гардероба?	1	2	3	4	5
Ваша оценка учебных аудиторий	1	2	3	4	5
Как Вы оцениваете состояние материальной базы?	1	2	3	4	5
Ваша оценка работы столовой (кафе)	1	2	3	4	5
Как Вы оцениваете состояние туалетов?	1	2	3	4	5
Ваша оценка состояния гостиницы (общежития)	1	2	3	4	5
В каком состоянии чистота и дизайн помещений?	1	2	3	4	5
Довольны ли Вы наглядной агитацией (стенды, афиши, кабинеты)?	1	2	3	4	5
Довольны ли Вы отношением обслуживающего персонала?	1	2	3	4	5
Ваше ощущение личной безопасности и комфорта	1	2	3	4	5

Спасибо за участие!

Оценка перспектив работы по выбранной специальности, профессиональная деятельность.

Завершающими стадиями процесса принятия решения потребителем образовательных услуг являются стадия *оценки перспектив работы по выбранной специальности* представляющая собой оценку потребителем того, насколько реальна возможность работы по выбранной профессии после окончания обучения, и стадия *профессиональной деятельности*, определяемая как процесс применения полученных знаний и умений на практике.

Работа по выбранной профессии и успешная карьера для большинства потребителей образовательных услуг является реализацией главной цели обучения, когда-то ими поставленной. Только достижение данной цели гарантирует удовлетворение потребителя от полученной образовательной услуги, даже при недостижении ряда важных, но второстепенных целей, напрямую не связанных с образованием (например, удачный брак, веселая студенческая жизнь и т.п.). Таким образом, образовательное учреждение должно предоставить потребителю возможность оценить перспективы его работы по получаемой профессии уже в процессе обучения. Наиболее приемлемым способом предоставления такой возможности являются учебные и производственные практики, позволяющие студентам реально оценить свою профессиональную пригодность и возможность работы по получаемой специальности в будущем.

В связи с этим, завершающий этап работы образовательного учреждения с потребителями образовательных услуг должен строиться на трех основных блоках:

1. Предоставление студенту возможности проходить регулярные учебные и производственные практики на предприятии, подобранном в соответствии с потребностями и особенностями студента. Это позволяет студенту овладеть необходимыми профессиональными навыками, научиться решать реальные производственные задачи. Практикуемое большинством студентов совмещение учебы и работы (обычно не по специальности) не может обеспечить преемственность теоретической подготовки, получаемой в вузе, и практической деятельности, осуществляемой студентом во время подобной работы.

2. Оптимальное сочетание теоретической и практической подготовки студента в течение всего срока обучения. Образование не должно сводиться к изучению ограниченного набора алгоритмов поведения в определенных производственных ситуациях, однако не должно быть и чисто теоретическим. Это связано с тем, что знания, особенно прикладного характера, быстро устаревают. Следовательно, при оказании образовательных услуг должен действовать принцип: чем больше допустимый срок подготовки, тем больше должен быть удельный вес мало меняющихся, медленно устаревающих элементов образования, то есть выше должен быть уровень фундаментальности образования. Узконаправленное на практическую деятельность "актуальное" образование в перспективе неэкономично.

3. Трудоустройство выпускника после завершения обучения. Проблема занятости является весьма актуальной не только для России, но и для всего мирового сообщества. Наше государство практически не берет на себя заботу о трудоустройстве молодых специалистов. Данное обстоятельство необходимо использовать образовательным учреждениям для создания конкурентного преимущества на рынке образования.

Работа по трудоустройству выпускников должна начинаться еще до завершения обучения в вузе и включать в себя не только предоставление информации о рынке труда, наличии вакансий, ознакомление с моделями рабочих мест, но и разработку профессиональной и служебной карьеры, проведение разнообразных тренингов, способствующих эффективному трудоустройству и безболезненной адаптации в новой должности. При этом трудоустройство выпускников не обязательно подразумевает работу в определенной должности на базовых предприятиях образовательного учреждения, главное – помочь выпускнику найти место работы в соответствии с его запросами. А последние довольно высоки: по данным исследований В.Б. Бансловой, около 55% опрошенных планируют занять в результате обучения высшие руководящие должности в фирмах [9] (табл. 3.5.10).

Таблица 3.5.10

Планируемый должностной уровень по окончании обучения

Должностной уровень	В процентах от общего числа опрошенных
Руководитель подразделения	32
Зам. руководителя по функциональному направлению	32
Руководитель предприятия	23
Специалист (технический работник)	11

"Не знаю"	2
Итого:	100

Основной проблемой, с которой сталкиваются образовательные учреждения после выпуска молодых специалистов, является нежелание/невозможность части последних работать по своей специальности. Потребители обычно связывают данное обстоятельство с неудовлетворенностью полученной образовательной услугой, для вуза – это всегда снижение имиджа. Поэтому сотрудникам образовательного учреждения следует изучить причины данной проблемы и постараться уменьшить ее влияние на данное образовательное учреждение. Основными причинами нежелания/невозможности работать по полученной специальности могут быть следующие:

♦ Потребители изначально не ставили цели работать в будущем по выбранной специальности, главным для них было получение образования – одной из основных культурных ценностей. В этом случае образовательным учреждениям необходимо усовершенствовать работу с абитуриентами, направленную на отсев "случайных" потребителей.

♦ Неправильный выбор будущей профессии, профнепригодность, которая выясняется в процессе обучения или в начале профессиональной карьеры. Решение проблемы заключается в определении профессиональной пригодности потребителей образовательных услуг при поступлении в образовательное учреждение и в процессе обучения, а также в подготовке студентов к практической деятельности.

♦ Изменение интересов потребителей, в том числе конъюнктурное, связанное с новыми течениями науки и техники. Выход – в фундаментализации образования, обеспечивающей потребителям возможность успешной реализации своего потенциала в любой сфере человеческой деятельности, отличной от изначально избранной.

♦ Изменение ситуации на рынке труда: безработица, связанная с перепроизводством специалистов, снижение престижности профессии, низкая заработная плата, отсутствие спроса на определенную категорию специалистов в месте проживания и т.д. Ситуация на рынке неподконтрольна образовательному учреждению, однако вуз обязан информировать своих потребителей об угрозах, которые могут их ожидать после завершения обучения.

Вместе с тем, стоит отметить, что профессиональная деятельность таит в себе и массу возможностей. Поэтому дадим несколько советов, которые помогут начинающим специалистам добиться успеха в работе [76]:

1. Чаще прислушивайтесь к себе, внимательнее относитесь к своим интересам, изучайте свои желания, ибо, как сказал Гете, "наши желания – предчувствия скрытых в нас способностей, предвестники того, что мы в состоянии будем совершить".

2. Ничего не бойтесь, кроме собственных дурных поступков, не стесняйтесь выразить свои притязания, ибо, как сказано в Писании, стучитесь – и Вам отворится.

3. Следуйте завету Льва Толстого: "Делай, что должно, и пусть будет, что будет!". Как делать должно, всегда знает Ваша Совесть, нужно только к ней чаще прислушиваться.

4. Пусть всегда у Вас будут "руки в чернилах". Учитесь ежедневно, используйте любое удобное время для познания нового и полезного. Не пропускайте ни единой возможности пройти курсы переподготовки или повышения квалификации.

5. Ставьте перед собой труднодостижимые, но реальные цели. Продвигайтесь к ним поэтапно, планоно, решая на каждом этапе все более сложные задачи, поскольку "дорогу осилит идущий".

6. Никогда не флиртуйте на работе с коллегами и подчиненными, не заводите "служебных романов". Это не только пошло, но и неуважительно по отношению к профессии, которая Вас кормит.

7. Не поступайте принципами. Никакая должность и привилегии не стоят потери самоуважения.

8. Заботьтесь о подчиненных и не давайте их в обиду. Бойтесь потерять их доверие, но не бойтесь быть требовательным. Пока Вы начальник – только Вы ответственны за судьбы подчиненных Вам людей.

9. Помните, что во второй половине жизни человек сам отвечает за красоту своего лица. Старайтесь, чтобы Ваши мысли, чувства и поступки, всегда оставляющие след на внешнем облике, были благородны.

10. Формула человеческого счастья проста: любимая семья + любимая работа. Стремитесь, чтобы утром Вы с неизменной радостью спешили на работу, а вечером с такой же радостью торопились домой.

3.5.3. Сегментация образовательных услуг

При осуществлении деятельности на рынке образования образовательное учреждение должно четко решить, какую именно часть этого рынка оно в это время и в этом месте способно эффективно обслужить. Основанием для выбора приоритетных сфер приложения рыночной активности вуза является сегментация рынка. *Сегментация рынка образовательных услуг* – это деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей образовательных услуг вуза. К настоящему времени в экономической литературе достаточно четко обозначены понятия целевого рынка и целевого сегмента, выделение которых и является основной целью сегментации рынка. *Целевой рынок образовательного учреждения* – это потенциальный рынок образовательного учреждения, который определяется совокупностью людей со схожими потребностями в отношении образовательных услуг, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью получать/покупать данные услуги. *Целевой сегмент образовательного учреждения* – это однородная группа потребителей целевого рынка образовательного учреждения, обладающая схожими потребностями и покупательскими привычками по отношению к образовательным услугам вуза.

Накопленный к настоящему времени практический опыт позволяет выявить, по меньшей мере, *три эффекта сегментации*: максимизации прибыли, обманчивости величины и игнорированного сегмента [59, 3-4]. Если реализация первого эффекта может выступать в виде стратегической цели вуза, то второй и третий эффекты являются удобными инструментами выбора своей рыночной ниши. Рыночная ниша – это сфера неудовлетворенного покупательского спроса.

Эффект максимизации прибыли на единицу продукции (образовательную услугу) заключается в увеличении доходов образовательного учреждения в результате обоснованного выбора целевого сегмента, что обуславливается уменьшением издержек на распространение и продвижение образовательных услуг. Такой эффект позволяет образовательному учреждению с небольшими ресурсами эффективно (обычно негосударственному вузу) конкурировать с крупными государственными и негосударственными образовательными учреждениями на специализированных рынках.

Эффект обманчивости величины свидетельствует о том, что наибольшая величина сегмента не всегда соответствует наилучшим коммерческим возможностям, так как в большом по величине сегменте вполне вероятны сильная конкуренция и высокая степень удовлетворенности потребителей образовательными услугами конкурентов. Вуз, избирающий подобный сегмент, может понести убытки вследствие ожесточенной конкурентной борьбы.

Эффект игнорированного сегмента заключается в том, что наиболее успешный бизнес может развиваться именно в игнорированном другими вузами сегменте рынка. Выявление игнорированного сегмента может выступать первоочередной задачей любой процедуры сегментации, так как позволяет занять на рынке соответствующую рыночную нишу. В этом смысле игнорированный сегмент и рыночная ниша являются синонимами.

Указанные эффекты обманчивости величины и игнорированного сегмента позволяют целенаправленно выявлять наиболее предпочтительные сегменты целевого рынка для конкурентных образовательных услуг.

Деятельность по сегментированию рынка должна учитывать выбор принципов и методов проведения сегментации, а также определение критериев сегментации и позиционирования образовательных услуг на рынке. Заключительным этапом сегментирования рынка всегда выступает разработка эффективного маркетингового плана для целевого сегмента. Сегментация рынка образования может быть произведена тремя различными способами:

- ◆ по группам потребителей образовательных услуг;
- ◆ по параметрам образовательных услуг;
- ◆ по конкурентам на рынке образования.

Рассмотрим подробнее эти типы сегментации рынка образовательных услуг.

Сегментация рынка по группам потребителей образовательных услуг. Данный тип сегментации рынка образовательных услуг является наиболее распространенным, так как приоритет в маркетинге отводится потребителю, его нуждам и потребностям. Остальные два типа сегментации рынка (по параметрам образовательных услуг и по конкурентам) на практике встречаются гораздо реже, однако

именно они позволяют образовательному учреждению наиболее полно удовлетворять запросы потребителей и выбирать наилучшие стратегии ведения конкурентной борьбы.

Применительно к образовательным услугам существуют три основных типа потребителей, образующих соответствующие рынки: личности, организации и органы управления. Каждый из этих типов рынков обладает своими особенностями, диктует особые требования в отношении маркетинга.

Рынок, на котором потребителями выступают личности, сегментируется в соответствии с географическими, демографическими, психографическими и поведенческими критериями. Специфика данного рынка заключена, во-первых, в наличии широчайшего круга различных по своим характеристикам потребителей и, во-вторых, во множественности и неформальности источников информации и лиц, принимающих участие в принятии решения о получении образования (родителей, других членов семьи, друзей, знакомых и т.п.). Все же, несмотря на значительное количество источников информации, потребители-личности часто оказываются в наименьшей степени информированы, организованы и целенаправлены в процессе осуществления своего выбора.

Рынок, на котором потребителями выступают организации, несомненно, является более профессиональным, так как потребители здесь осуществляют свой выбор регулярно, в соответствии с принятыми стратегиями и планами действий. Поэтому и со стороны субъектов, предлагающих образовательные услуги, он также предполагает больший профессионализм. Рынок предприятий легче поддается структуризации, сегментируется по отраслевому признаку. Здесь меньше клиентов, а их заказы более масштабны. Часто сказывается и географическая концентрированность этого рынка, например, в отношении ряда профилей и специальностей подготовки со стороны территориально-производственных комплексов.

Предприятиям и организациям, в отличие от личностей, свойственна относительно низкая выраженность реагирования, эластичность спроса в зависимости от изменений цены на образовательные услуги. Однако они более энергично реагируют на структурные сдвиги в экономике, соответственно быстро изменяя спрос в отношении профилей и специальностей подготовки. Предприятия активнее и профессиональнее, чем личности, взаимодействуют с посредническими структурами: службами занятости, агентствами, непосредственно с образовательными учреждениями и их объединениями, с органами управления образованием.

На протяжении всей истории советского государства предприятия были связаны с системой централизованного распределения выпускников, которая вследствие перехода к рыночной экономике была разрушена. Теперь предприятиям приходится заново налаживать связи с образовательными учреждениями, чтобы обеспечить свои потребности в квалифицированных кадрах.

В отношении *третьего типа рынка, где потребителями выступают органы управления различных уровней,* последняя из проблем еще более актуальна – именно органы государства, длительное время являвшиеся единственными инвесторами сферы образования, наиболее полно пользовались преимуществами государственной системы распределения выпускников. В условиях рынка практика заказных отношений по подготовке специалистов для органов власти (включая также переподготовку и повышение квалификации) достаточно привлекательна для образовательных учреждений прежде всего масштабами и однородностью спроса на специалистов (преимущественно в сферах экономики, менеджмента, права и ряда других гуманитарных профилей и специальностей), его определенной гарантированностью, а также положением самих клиентов во властной иерархии.

Тем не менее, образовательным учреждениям чаще всего приходится работать на наиболее неоднородном в отношении спроса рынке – рынке личностей как конечных потребителей образовательных услуг. Основные признаки, используемые для его сегментации, представлены на рис. 3.5.4.

ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ
Континент Страна Регион Город Климатические ресурсы Природные ресурсы	Возраст Пол Размер семьи Жизненный цикл семьи Уровень дохода Род занятий Образование Религиозные убеждения Поколение

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ
Тип личности Темперамент Характер человека Направленность личности Интеллектуальные способности Методы познания Психологические образы Способы психологического воздействия Поведение в обществе Чувства и эмоции Стрессы	Национальность Общественное мнение Личностные качества Мораль Партнерство Общение Конфликты

Рис. 3.5.4. Основные критерии сегментирования конечных потребителей образовательных услуг

На практике сегментация рынка происходит не по отдельным критериям, а по их комбинации.

Географические факторы сегментации являются наиболее постоянными, и эта их особенность хорошо сочетается с длительностью цикла оказания образовательных услуг. К тому же географические факторы обуславливают относительную однородность контингента обучающихся по факторам культурно-исторических, языковых традиций, весьма значимых для образования.

Вместе с тем, учитывая особый статус личности как потребителя образовательных услуг, одновременно выступающего и объектом, и субъектом (партнером) для производителя образовательных услуг, на первый план выходят демографические критерии, тесно взаимодействующие и пересекающиеся с психологическими (прежде всего мотивационной, ценностно-ориентационной окраски).

При сегментации рынка образовательных услуг по демографическим признакам особую роль играет возраст потребителей. Наиболее восприимчивыми к высшему образованию являются потребители в возрасте от 16 до 35 лет. Также важно, что потребность в переподготовке в настоящее время активно возникает у людей более старшего возраста, имеющих уже определенный социальный статус. Экспертный прогноз средних возрастных характеристик студентов российских вузов на 2005 г. дан в табл. 3.5.11.

Таблица 3.5.11

Прогноз возрастных характеристик студентов российских вузов на 2005 г.

Возрастные характеристики	Количество человек	В процентах от общего числа опрошенных
Средний возраст студентов будет до 24 лет	87	47
Средний возраст студентов не превысит 25-29 лет	54	29
Средний возраст студентов составит 30-39 лет	28	15
Средний возраст студентов будет в пределах 40-49 лет	16	9
Итого:	185	100

Довольно существенными на рынке образовательных услуг являются половые различия. Около половины опрошенных экспертов в области российского образования (48%) полагает, что в 2005 г. соотношение студентов мужского и женского пола будет примерно одинаковым (табл. 3.5.12). Однако значительная часть экспертов (39%), основываясь на анализе текущей ситуации, считает, что и в 2005 г. доля женщин-студентов в отечественных вузах будет выше.

Таблица 3.5.12

Прогноз полового состава студентов российских вузов на 2005 г.

Характеристики	Количество человек	В процентах от общего числа опрошенных
Соотношение мужчин и женщин будет примерно одинаковым	89	48
Среди студентов будет больше доля женщин	2	39
Основную массу студентов составят мужчины	24	13
Итого:	185	100

Психологические и социологические факторы сегментации рынка особенно значимы в исследовании рынка потребителей-личностей. Этими факторами определяются как выбор личностью региона (или даже страны) получения образования и выбор конкретного образовательного учреждения, так и собственно ориентация на образование как одну из конечных целей личности или лишь как на средство получения иных благ (например, отсрочка от призыва на военную службу, "обустройство" личной жизни и т.п.). Именно в свете последней проблемы в маркетинге образовательных услуг, как в социально-ответственном маркетинге, клиент далеко не всегда прав. Хотя такая постановка вопроса весьма нетипична для маркетинга, но логично предположить, что продуманная сегментация рынка с учетом психологических и социологических критериев могла бы стать инструментом предотвращения подобных коллизий.

Сегментация рынка по параметрам образовательных услуг

Иной тип сегментации рынка образования – сегментация по параметрам, потребительским свойствам предлагаемых образовательных услуг, которые подробно рассмотрены в главе 1. Фактически это сегментация по типу и силе реакции потребителей на определенные параметры услуг. Она связана как с описанной выше сегментацией по группам потребителей, так и с рассматриваемой в дальнейшем сегментацией по конкурентам.

Сегментация по признакам, характеризующим технологию производства продукта, на практике используется довольно редко. Однако в маркетинге образовательных услуг подобные признаки приобретают весьма существенную роль в силу специфики объекта образовательного воздействия – личности.

Чрезвычайно важно отметить, что сегментация по параметрам образовательных услуг не может быть низведена до поиска приемлемых сегментов для уже готового, зафиксированного в своих качествах продукта. Она базируется на изучении долгосрочных тенденций спроса на рынке и применяется в комплексе с сегментацией по потребителям. В качестве средства двойной сегментации А. П. Панкрухин предлагает использовать так называемые функциональные карты [51; 54, 30-32]. Различают одно- и многофакторные модели составления функциональных карт.

Однофакторные модели применимы к образовательным учреждениям достаточно узкого профиля подготовки специалистов и состояются на основе наиболее важного параметра образовательной услуги (например, сейчас таким фактором выступает продолжительность программы обучения). В соотнесении с этим фактором определяется, какие другие параметры более всего подходят для выделения групп потребителей, а вслед за этим оценивается перспективность и емкость выделенных сегментов рынка. Данная методика подсчета предполагает, что остальные параметры образовательных услуг данного учреждения не хуже, чем у его конкурентов, то есть вполне соответствуют ожиданиям потребителя.

Многофакторные модели сегментации рынка образовательных услуг позволяют соединить сразу несколько факторов: различные параметры образовательных услуг и группы потребителей этих услуг. Это связано с тем, что изучение рынка предполагает в своей основе изучение потребительских предпочтений, то есть сегментация рынка по признакам образовательной услуги – это, в конечном счете, учет предпочтений определенных целевых групп потребителей. Таким образом, эти два вида сегментации рынка неизбежно подлежат сопряжению, что нашло свое отражение в многофакторных моделях сегментации рынка.

Сегментация рынка образовательных услуг по конкурентам

Уровень конкуренции на современном рынке образования настолько велик, что для успешного существования образовательные учреждения должны уделять своим конкурентам внимания ничуть не меньше, чем целевым потребителям (это осуществляется с помощью системы наблюдения за конкуренцией на рынке образования). Поэтому еще одним типом сегментации рынка является сегментация по основным конкурентам, позволяющая в конечном итоге выяснить, почему пользуются спросом образовательные услуги, предлагаемые конкурентами.

Само понятие конкуренции весьма многослойно и в зависимости от степени взаимозаменяемости продуктов Ф. Котлер выделяет четыре уровня конкуренции [33,295]:

1. *Конкуренция торговых марок* имеет место в случае, когда учреждение рассматривает в качестве своих конкурентов организации, предлагающие сходный продукт тем же целевым покупателям по сходным ценам. Применительно к рынку образования, это другие образовательные учреждения, производящие такие же образовательные услуги, обеспечивающие аналогичные дополнительные услуги и назначающие те же цены.

2. *Отраслевая конкуренция*. Учреждение рассматривает в качестве конкурентов организации, производящие тот же продукт или группу товаров. Так, на рынке образования отраслевыми конкурентами могут стать крупные промышленные предприятия с развитой системой подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, причем не только своих.

3. *Формальная конкуренция*. Организация считает конкурентами всех, кто производит продукцию, призванную предоставить одни и те же услуги. На рынке образования это могут быть производители печатных, видео-, аудио-, компьютерных учебных пособий, образовательные каналы и передачи радио и телевидения, а также консалтинговые фирмы. Формальными, но сильными конкурентами на рынке образовательных услуг могут стать фирмы-продавцы технологий, патентов и ноу-хау, а также фирмы, предлагающие "напрокат" менеджеров и других специалистов, уже обладающих нужными потребителю знаниями и умениями.

4. *Общая конкуренция*. Организация видит конкурента в каждом производителе, участвующем в борьбе за деньги потребителей. Это прежде всего организации, работающие на удовлетворение первичных потребностей (физиологические потребности, потребности в безопасности), а также организации, обеспечивающие иной, необразовательный путь к реализации многочисленных социальных потребностей человека.

Наибольший интерес маркетологов обычно вызывают первые два типа конкуренции. Именно этот круг конкурентов подлежит в первую очередь определению и изучению в целях сегментации рынка и выработки соответствующей стратегии рыночного поведения.

Определить конкурентов поможет анализ рынка, основанный на объединении сегментации по потребителям образовательных услуг и сегментации по параметрам самих услуг и позволяющий представить рынок в виде своеобразного "поля боя" [85]. Пример карты "поля боя" товар/рынок, адаптированный к рынку образовательных услуг, приведен на рис. 3.5.5.

Сегментация потребителей

		Личности	Организации	Органы управления
Сегментация образовательных	Экономическое образование	Вуз А Вуз В	Вуз А Вуз В	Вуз А Вуз В
	Юридическое образование	Вуз В	Вуз В	Вуз В Вуз С
	Техническое образование	Вуз D	Вуз D	

Рис. 3.5.5. "Поле боя" товар/рынок. Карта рынка образовательных услуг

После подробного анализа рынка и определения "сфер влияния" каждого конкурента, необходимо оценить их конкурентное положение на рынке, то есть их "вес в обществе". В этом случае на помощь приходят всевозможные рейтинги, из которых целевые потребители узнают о положении и привлекательности для себя того или иного вуза.

Наиболее "продвинутые" в отношении маркетинга учреждения образования могут самостоятельно формировать оценочные листы конкурентоспособности образовательных учреждений, оценивая при этом сильные и слабые стороны своих конкурентов. Модели оценки конкурентов, как правило, состоят из следующих разделов, составляющих внутреннюю среду образовательного учреждения: 1) учебно-методическая деятельность; 2) научно-консалтинговая деятельность; 3) хозяйственная деятельность; 4) экономическая деятельность; 5) управленческая деятельность; 6) маркетинговая деятельность.

Ясно, что столь детальному анализу может быть подвергнут только весьма узкий круг конкурентов. Однако подобное знание своих соседей по рынку позволит образовательному учреждению

контролировать ситуацию на рынке, вести "прицельный огонь" по позициям конкурентов и организовывать эффективную оборону своих рубежей.

Резюме

1. В современном маркетинге *"поведение потребителя"* является одним из ключевых понятий и обозначает деятельность, направленную непосредственно на получение, потребление и распоряжение товарами и услугами, включая процессы принятия решений, которые предшествуют этим действиям и следуют за ними.

2. Процесс принятия решения потребителем образовательной услуги состоит из ряда последовательных стадий и подвержен влиянию как внутренних, так и внешних факторов. *Факторы, влияющие на поведение потребителя образовательной услуги*, включают в себя: психологические, социологические, экономические факторы, влияние социальных групп, потребности в отношении образования, макросреду образования, микросреду образовательного учреждения, критерии оценки качества образования, методы продвижения образовательных услуг. *Модель процесса принятия решения потребителем образовательной услуги* содержит следующие стадии: 1) осознание потребности в получении образования, 2) поиск и анализ информации об образовательных услугах, 3) первоначальная оценка вариантов получения образования в различных образовательных учреждениях, 4) выбор наилучшего варианта, 5) поступление в образовательное учреждение, 6) обучение и удовлетворенность выбором образовательного учреждения, 7) оценка качества образовательной услуги, 8) оценка перспектив работы по выбранной специальности, 9) оценка выбора профессии и специальности, 10) профессиональная деятельность на основе полученной специальности.

3. Основанием для выбора приоритетных сфер приложения рыночной активности образовательного учреждения является *сегментация рынка* – деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей образовательных услуг вуза. Сегментация рынка образования может осуществляться по трем основаниям: по группам потребителей образовательных услуг; по параметрам образовательных услуг и по конкурентам на рынке образования. *Сегментация рынка по группам потребителей образовательных услуг* является наиболее распространенным типом сегментации и позволяет образовательному учреждению разделить потребителей своих услуг на три группы: личности, организации и органы управления. Рынки, образуемые каждой группой, сегментируются по разработанному образовательным учреждением комплексу критериев. *Сегментация рынка по параметрам образовательных услуг* применяется довольно редко и фактически представляет собой сегментацию по типу и силе реакций потребителей на определенные параметры образовательных услуг. *Сегментация рынка образовательных услуг по конкурентам* помогает образовательному учреждению выявить основных конкурентов и выработать соответствующую стратегию рыночного поведения.

3.6. Управление маркетингом

3.6.1. Элементы системы управления маркетингом

Управление маркетингом – это целенаправленная координация маркетинговой деятельности образовательного учреждения исходя из требований рынка с целью предоставления качественных услуг целевым потребителям образовательных услуг.

Система управления маркетингом образовательного учреждения может быть представлена как совокупность трех подсистем: анализ рынка образовательных услуг; разработка плана маркетинга образовательного учреждения; реализация плана маркетинга образовательного учреждения.

Цель подсистемы *"Анализ рынка образовательных услуг"* заключается в возможности использовать открывающиеся для образовательного учреждения новые рыночные перспективы, отыскать новые направления для своего развития, а возможно, и перестроить свою деятельность в соответствии с требованиями рынка. Эти перспективы одни образовательные учреждения выявляют за счет поиска и внедрения новых программ и технологий обучения, другие – акцентируют свое внимание на новых рынках, делают попытки предвосхитить появление новых услуг, диверсифицируют процесс оказания образовательных услуг, выявляют и выбирают наиболее доходные и перспективные для образовательного учреждения рынки. Процедура отбора целевых рынков заключается в прогнозировании спроса на образовательную услугу на региональном или муниципальном рынках;

последующей сегментации рынка и отборе целевых сегментов; выборе способа позиционирования своих образовательных услуг среди аналогичных услуг конкурентов на выбранном рыночном сегменте. Оценка изменений, происходящих на рынке, уровня конкурентоспособности образовательных учреждений, их потребительской направленности, актуальности является предметом изучения и выработки последующих рекомендаций.

Подсистема *"Разработка плана маркетинга образовательного учреждения"* решает задачи по формированию соответствующего маркетингового инструментария для каждого из выбранных рыночных сегментов. Используя этот инструментарий, образовательные учреждения пытаются вызвать у потребителя желаемую реакцию на свои маркетинговые мероприятия, свои образовательные услуги, обеспечить постоянный спрос и получение прибыли, увязать между собой результаты работы предыдущей подсистемы в единое целое. Это происходит за счет развития ряда вспомогательных подсистем: формирования "портфеля заказов", планирования маркетинга, маркетинговой информации, продвижения образовательных услуг и др.

Подсистема *"Реализация плана маркетинга образовательного учреждения"* проявляется в организации новой структуры и функций отдела маркетинга, мероприятий по реализации плана маркетинга образовательного учреждения, создании системы контроля за выполнением данного плана, мотивации персонала образовательного учреждения для достижения маркетинговых целей, оценке эффективности управления.

Система управления маркетингом образовательного учреждения, в зависимости от складывающейся рыночной ситуации, позволяет эффективно реализовывать целевые и стратегические установки, корректировать цену образовательных услуг, повышать в образовательных услугах их ценностную значимость для потребителей, поддерживая тем самым необходимый спрос на эти услуги, предоставлять потребителям качественные услуги по приемлемой цене, реализуя тем самым экономический закон "спрос – предложение".

Структура подсистем управления маркетингом образовательного учреждения показана на рис. 3.6.1.



Рис. 3.6.1. Система управления маркетингом образовательного учреждения

3.6.2. Анализ рынка образовательных услуг

Поиск благоприятных рыночных возможностей, предоставляемых маркетинговой средой, можно вести как внутри самого образовательного учреждения, так и отыскивать возникающие новые возможности во внешней, по отношению к образовательному учреждению, среде.

Одним из универсальных и широко применяемых на практике инструментов поиска новых рыночных возможностей для образовательного учреждения является модифицированная матрица И. Ансоффа "Матрица развития образовательной услуги и рынка образования" (рис. 3.6.2).

Образовательные учреждения могут работать на старых и/или новых рынках, со старыми и/или новыми образовательными услугами. Возможна комбинация этих направлений деятельности образовательных учреждений.

	Стабильные образовательные программы (ГОС ВПО, учебники, УМК)	Новые, развивающиеся образовательные программы (гибкие учебные планы, модульное обучение, методические пособия)
Сформировавшийся рынок образовательных услуг	1. Более глубокое проникновение на традиционные рынки образовательных услуг. Лицензирование и аккредитация большого числа специальностей. Создание университетского комплекса. <i>Вероятность успеха – 40 %</i>	3. Предоставление инновационных образовательных услуг на ранее завоеванных рынках. Внедрение модульной системы обучения и мультимедийных технологий. <i>Вероятность успеха – 30 %</i>
Новые рынки (сегменты) образовательных услуг	2. Интеграционное развитие образовательных услуг на межрегиональных рынках. Создание филиалов, представительства. Сотрудничество с зарубежными образовательными учреждениями. Стажировки слушателей за границей. <i>Вероятность успеха – 20 %</i>	4. Диверсификация образовательных услуг. Внедрение новых форм обучения и консалтинга для новых рынков. Создание учебно-научно-производственных комплексов. Развитие крупных университетов с широким спектром прикладных НИР. Коммерциализация образования. <i>Вероятность успеха – 10 %</i>

Рис. 3.6.2. Матрица возможностей по рынкам и услугам образования

Чем больше плановый срок подготовки специалистов (оказания образовательных услуг), тем больше должен быть уровень фундаментальности и консервативности образования.

В соответствии с классификацией образовательных услуг, рассмотренной в главе 1, выделяются такие виды рынков образовательных услуг, как:

- рынок дошкольного образования;
- рынок общего среднего образования;
- рынок довузовской подготовки;
- рынок среднего профессионального образования;
- рынок вузовской подготовки специалистов;
- рынок послевузовской дополнительной подготовки;
- рынок повышения квалификации.

Рыночный сегмент – это часть целевого рынка, выделенная по определенному признаку (пол, возраст, образование, социальная группа, доходы, национальность и т.п.).

Маркетинговую стратегию образовательных учреждений при освоении рынка образовательных услуг можно реализовывать следующим образом:

1. Активизировать и конкретизировать рекламу путем конкретизации аудитории и аргументов, целенаправленности, выбора носителей рекламы.

2. Найти новые сегменты рынка образовательных услуг, обращая особое внимание на удовлетворение потребностей мало знакомых сегментов, прогнозируя спрос на предложенные услуги.

3. Привлечь посредников, обративших особое внимание на следующие моменты: на сколько эффективно они сумеют представить наш интеллектуальный потенциал, не ущемят ли они наши интересы, на сколько мы их сможем заинтересовать.

4. Приблизить образовательные услуги к потребителю через акцент на разработку новых эффективных форм и методов обучения, например, использование дистанционных технологий.

5. Радикальным средством улучшения качества образовательных услуг в России является право выдачи государственного диплома и предоставления льгот студентам (отсрочка от армии, оплачиваемый отпуск).

6. Увеличение полезности, комплексности образовательных услуг (2-3 услуги в одном ОУ).

7. Ориентация на индивидуальные запросы отдельных личностей, конкретных заказчиков, широкое использование модульности образовательных программ, особенно краткосрочных курсов.

8. Проведение диверсификации образовательных программ, создание совместных образовательных

услуг с партнерами бизнес-окружения: вуз, банк, администрация, инвесторы.

9. Широкое использование различных приемов ценовой стратегии: адаптации цен к видам потребителей, психологического ценообразования, скидок и льгот для повторно обучающихся и др.

10. Создание и активная деятельность ассоциации выпускников.

С целью реализации вариантов развития рынка образовательных услуг образовательным учреждением широко используется процесс позиционирования торговой марки образовательных услуг или образовательных программ и технологий.

Позиционирование образовательных услуг – это действия, направленные на формирование внутреннего психологического и умственного восприятия потребителями превосходства качества представляемой образовательной услуги относительно конкурентов по тем преимуществам и выгодам, которые они могут получить в данном образовательном учреждении.

Позиционирование представляет собой два взаимосвязанных процесса: работу с сознанием потенциальных потребителей и работу с образовательной услугой.

Первая позволяет оценить, как реально потребитель воспринимает услугу- Вторая – какие действия необходимо предпринять, чтобы данная образовательная услуга заняла определенное место на образовательном рынке.

Процедура позиционирования включает несколько этапов: выбор критериев позиционирования; определение показателей по выбранным критериям; построение карты восприятия; перепозиционирование.

Основанием для позиционирования образовательной услуги могут служить следующие обстоятельства:

- ♦ возникает необходимость в позиционировании, основанном на отличительном качестве ценности услуги;

- ♦ возникает целесообразность позиционирования, основанного на выгодах (в частности, цене) или на решении конкретной проблемы обучаемого в данном рыночном образовательном сегменте;

- ♦ становится очевидным использование позиционирования, ориентированного на определенную категорию граждан;

- ♦ появилась целесообразность позиционирования по отношению к конкурирующим услугам.

Карты (схемы) позиционирования представляют собой модели (двух- или трехмерные), где каждая образовательная услуга занимает строго определенное место в системе координат в соответствии с положением образовательного учреждения среди конкурентов и перспективностью сегментов рынка.

Перепозиционирование представляет собой действия, направленные на пересмотр существующей позиции образовательной услуги в восприятии заказчиков целевого рынка. Если образовательное учреждение считает, что позицию образовательной услуги следует изменить по отношению к услугам конкурентов, то для этого возможны следующие пути:

- ♦ улучшение ценностных характеристик существующих образовательных программ (качество, цена и др.);

- ♦ внесение в сознание участников рыночного образовательного сегмента новых критериев восприятия качества услуги (престижность, дополнительные услуги и др.).

Перепозиционирование товара – довольно сложная работа, предусматривающая использование стратегических подходов, особых методических приемов, аналитических исследований. Основные условия, позволяющие правильно позиционировать образовательные услуги, представлены на рис. 3.6.3.



Рис. 3.6.3. Условия позиционирования образовательных услуг

Маркетинговые исследования позволяют определить наиболее выгодные, с точки зрения доходности, целевые образовательные рынки, на которых предпочтительнее работать образовательному учреждению. Проблема состоит в *замере текущего спроса и последующем выборе из множества изучаемых сегментов рынка* таких, которые в дальнейшем могут принести образовательному учреждению наибольшую прибыль.

В качестве инструментариев для замеров величины спроса на тех или иных рыночных сегментах могут выступать:

- результаты специально проведенных маркетинговых исследований с помощью анкет и их последующей обработки;
- результаты обработки имеющихся вторичных статистических данных по изучаемому рыночному сегменту;
- расчетные данные, полученные по формулам и выявленным на данном рыночном сегменте закономерностям спроса и предложения и др.

С этой точки зрения рынок может быть охарактеризован такими показателями, как потенциал рынка, текущая емкость рынка, объем продаж образовательного учреждения. Определение емкости интересующих рыночных сегментов предполагает сбор текущей информации:

- ◆ количество потенциальных заказчиков образовательных программ в данном сегменте;
- ◆ уровень востребованности образовательных услуг (программ) в данном рыночном сегменте;
- ◆ ожидаемый рост емкости рыночного сегмента;
- ◆ возможности распределения образовательных услуг в сегменте;
- ◆ ценовые возможности в сегменте;
- ◆ реальная рыночная доля образовательного учреждения в интересующем сегменте.

Часто на этапе предварительных исследований и оценок, позволяющих судить о степени важности того или иного рыночного сегмента для образовательного учреждения, подготавливают некоторые обобщающие качественные характеристики (табл. 3.6.1).

Таблица 3.6.1

Сравнительный анализ выгодности рыночных сегментов

Показатели	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
<i>Характеристика потребителей</i>			
1. Социально-демографические характеристики покупателей	соответствуют	соответствуют	соответствуют
2. Желательные выгоды	высокие	средние	средние
3. Покупательское поведение	благоприятное	благоприятное	благоприятное
<i>Факторы успеха</i>			
1. Качество образовательных услуг	важно	важно	важно
2. Затраты на услуги	средняя	высокая	высокая
3. Обслуживание потребителей	высокое	высокое	среднее
4. Поддержка образовательных услуг	требуется	не требуется	требуется
5. Сбыт (комплектация учащихся)	высокий	средний	средний
<i>Экономические показатели</i>			
1. Объем продаж образовательных услуг	большой	средний	средний
2. Средняя цена услуги	низкая	средняя	низкая
3. Темпы роста сегмента	высокие	средние	низкие
4. Жизненный цикл образовательных услуг	зрелость	рост	рост
5. Конкуренция	высокая	низкая	средняя

Качественные оценки, получаемые на пересечении строк и столбцов табл. 3.6.1 выражаются обобщенно, в терминах: "высокие", "средние", "низкие", но позволяют уже на этом этапе исключить из рассмотрения непривлекательные для образовательного учреждения рыночные сегменты. После изучения данных этой таблицы выносится решение о том, на каком из рассматриваемых рыночных сегментов целесообразнее всего работать, какова потенциальная емкость данного рыночного сегмента, какой экономический эффект может быть достигнут при работе в данном рыночном сегменте.

Для измерения *текущей емкости рыночного сегмента* при наличии данных по количеству заказчиков, количеству востребованных образовательных программ в расчетном периоде, средней цене

одной услуги можно воспользоваться формулой:

$$E_p = (L_i \times P_i \times \varepsilon_c) - A,$$

где E_p – емкость потребительских образовательных услуг, ед.;

L_i – численность i -ой социальной группы потребителей образовательных программ;

P_i – потребление образовательных услуг на душу населения в i -ой социальной группе потребителей;

ε_c – поправка на эластичность спроса (при изменении цен или доходов);

N – насыщенность рынка (количество конкурентов, предлагающих образовательные услуги);

A – альтернативные нерыночные формы потребления образовательных услуг (например, за счет обучения в других регионах, странах);

n – число i -х групп потребителей.

Определение общей емкости рынка базируется на суммировании объема продаж образовательных услуг всех образовательных учреждений, реализующих аналогичные услуги на данном региональном и целевом рынке:

$$E_p = L \times J \times S,$$

где E_p – емкость рынка образовательных услуг, руб.;

L – количество клиентов, заинтересованных в покупке данной образовательной услуги на данном рынке в расчетном периоде;

J – интенсивность (частота) покупок клиентами данной услуги на данном рынке за расчетный период, ед./период;

S – средняя цена образовательной услуги на данном рынке в расчетном периоде.

В случае отсутствия прямых данных об объемах реализации образовательных услуг всех конкурирующих образовательных учреждений, емкость рынка определяется расчетным путем с использованием данных Госкомстата:

$$E_p = \Pi_m + B_n - B_{\text{иш}}.$$

где E_p – общая емкость образовательного рынка, ед.;

Π_m – объем оказываемых образовательных услуг на данном рынке региональными (местными) образовательными учреждениями, ед.;

B_n – объем оказываемых образовательных услуг на данном рынке другими региональными или зарубежными образовательными учреждениями, ед.;

$B_{\text{выв}}$ – количество потребителей используемых образовательных услуг за пределами данного рынка (например, путем репетиторства и консультирования частными лицами), ед.

Рассчитанные по указанным выше формулам показатели емкости рынка характеризуют его потенциал с точки зрения возможного спроса на услуги. Далее для оценки рыночной конъюнктуры необходимо сопоставить потенциальный спрос с возможным объемом предложений, размеры которого могут быть получены на основе проведения специальных маркетинговых исследований. Результаты такого сопоставления позволяют получить ответ на более конкретный вопрос: каков реальный спрос на данную услугу в данном рыночном сегменте (рыночная доля конкретного образовательного учреждения). Умножая полученную по формулам расчетную величину емкости рынка на рыночную долю образовательного учреждения, получим искомую расчетную величину реального спроса на нашу образовательную услугу в данном расчетном сегменте.

В качестве критерия выбора наиболее привлекательного рыночного сегмента целевого рынка можно использовать следующий:

$$V = (L \times S \times K) - C \rightarrow \max,$$

где V – ожидаемая выручка от продажи образовательных услуг, руб.;

C – маркетинговые издержки по сегментации рынка, руб.;

K – коэффициент изменения доли рынка в результате конкуренции производителей данной образовательной услуги, доли.

Как следует из данных табл. 3.6.2, наиболее привлекательным рыночным сегментом является сегмент района с номером 3, где ожидается получить максимальный объем вырученных средств (470 тыс. руб.). Этот образовательный сегмент в дальнейшем подвергается более тщательной маркетинговой разработке

с целью выработки стратегий его рыночного освоения.

Таблица 3.6.2

Определение экономически выгодного района продаж образовательной услуги

№ района	Характеристики районов				Объем вырученных средств, руб.
	Кол-во покупок услуг, ед. (L)	Стоимость одной услуги, руб./ед. (S)	Коэффициент изменения (K)	Маркетинговые издержки, руб. (C)	
№1	100	4000	+ 1,2	15000	330000
№2	50	3000	+ 1,3	100000	95000
№3	150	6000	-0,8	350000	470000
№4	300	5000	-0,6	500000	400000

Известно, что образовательное учреждение является частью большого пространства внешней среды, которая постоянно меняется и естественным образом оказывает сильное влияние на его деятельность. В результате таких изменений у образовательного учреждения могут либо появляться благоприятные возможности, либо таких возможностей внешняя среда для него не предоставляет. Тогда возникает опасность проявления признаков финансовой неустойчивости, социальной напряженности в коллективе.

Для того чтобы избежать этого, руководство образовательного учреждения вынуждено проводить постоянный анализ маркетинговой среды, изыскивать резервы, предоставляемые этой средой самому образовательному учреждению.

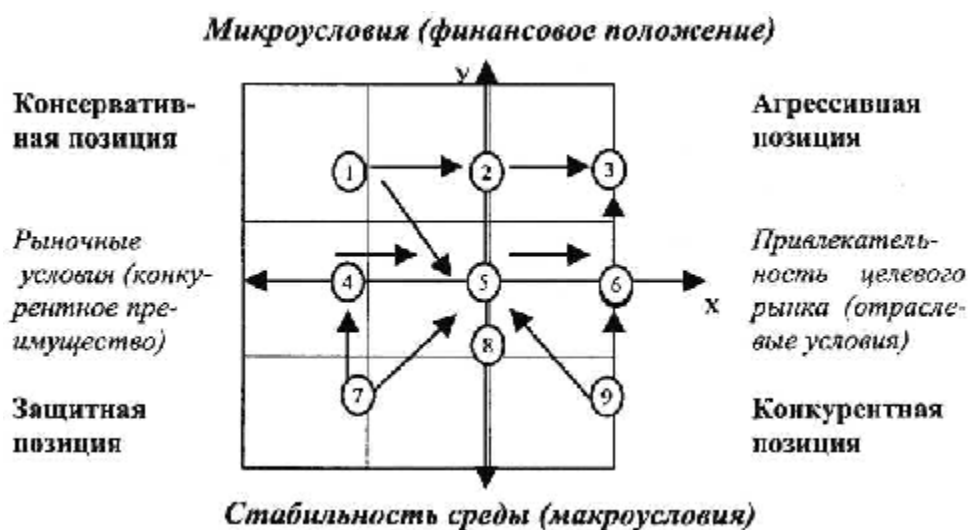
Факторы внешней среды образуют так называемое "пространство стратегических позиций", состоящее из консервативной, защитной, агрессивной и конкурентной позиций. Эти позиции формируются маркетинговой средой образовательного учреждения:

- микроусловиями существующей системы маркетинга образовательного учреждения (система маркетинга, финансовое положение, оценка системы управления, оценка корпоративной культуры);
- стабильностью внешней среды (политические, экономические, социально-демографические и технико-технологические условия);
- сложившейся конъюнктурой на рынках сбыта на момент разработки вариантов рыночных стратегий для образовательного учреждения (емкость рынка, объем сбыта, темп роста и потенциал рынка, эластичность спроса, структура рынка);
- степени привлекательности отрасли, на которую работает образовательное учреждение (текущий уровень и динамика конкуренции, давление клиентов, угроза появления новых программ и др.).

При разработке и оценке вариантов маркетинговых стратегий в расчетном периоде вначале определяется собственное положение образовательного учреждения и его конкурентов в выделенном пространстве стратегических позиций. Найденная позиция позволит в будущем выбрать наиболее эффективную траекторию движения образовательного учреждения по конкурентному полю с целью либо занять лидирующее положение на рынке, либо приблизиться к лидеру.

В качестве инструмента определения своего места в "пространстве стратегических позиций" можно использовать алгоритм классической модели стратегического планирования *Shell/DPM*.

Модель *Shell/DPM* представляет собой двумерную таблицу, где оси *X* и *Y* отражают соответственно сильные стороны образовательного учреждения (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность (рис. 3.6.4).



- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Удвоение объема или свертывание бизнеса 2. Стратегия усиления конкурентных преимуществ 3. Защита лидерства в целевом рынке 4. Предельная результативность 5. Избирательная экспансия в выбранных | <ol style="list-style-type: none"> 6. Минимизация потерь 7. Осторожная экспансия 8. Стратегия проникновения на рынок |
|---|---|

Рис. 3.6.4. Структура модели Shell/DPM

Разбивка модели *Shell/DPM* на девять клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из девяти клеток матрицы соответствует специфической позиции образовательного учреждения на конкурентном поле и определенной стратегии его поведения.

Позиция 1. "Удвоение объема или свертывание бизнеса" характерна для случая, когда образовательное учреждение занимает слабые позиции в привлекательном целевом сегменте.

Рекомендуемая маркетинговая стратегия для этого случая: инвестировать или покинуть данный бизнес, т.е. перемещаться по направлению стрелок, показанных в каждом из полей матрицы.

Позиция 2. "Стратегия усиления конкурентных преимуществ". Образовательное учреждение занимает среднее положение в привлекательном рынке. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация образовательного учреждения высоки, то оно может превратиться в лидера целевого регионального рынка.

Рекомендуемая маркетинговая стратегия: инвестировать деньги с целью возможного продвижения образовательного учреждения в области 3 или 5 матрицы *Shell/DPM* (по направлению стрелок).

Позиция 3. "Защита лидерства". Образовательное учреждение занимает позицию 3. Поскольку целевой рынок привлекателен, а образовательное учреждение имеет в ней сильные стороны, являясь лидером, то, очевидно, надо принять меры по защите от проникновения конкурентов из позиций 2 и 6 в позицию 3.

Рекомендуемая для этого случая маркетинговая стратегия: продолжать инвестирование, пока рынок продолжает расти с тем, чтобы защитить свои лидирующие позиции.

Позиция 4. "Предельная результативность". Образовательное учреждение занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.

Рекомендуемая маркетинговая стратегия: никаких инвестиций; держаться в данной позиции, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать образовательные услуги.

Позиция 5. "Избирательная экспансия". Образовательное учреждение занимает средние позиции со средней привлекательностью. Рынок растет медленно, преимуществ у образовательного учреждения нет, медленно снижается среднеотраслевая прибыль.

Рекомендуемые стратегии: осторожное инвестирование в развитие образования малыми порциями при активном контроле и анализе экономического положения образовательного учреждения; максимальное снижение издержек производства с целью возможного перемещения в позицию 2 или 6.

Позиция 6. "Стратегия роста". Целевой рынок умеренно привлекателен, но образовательное учреждение занимает в нем одну из лидирующих позиций. Рынок - умеренно растущий или стабильный,

с хорошей нормой прибыли. Сильных конкурентов нет.

Рекомендуемые маркетинговые стратегии: сохранение занимаемых позиций; свободную прибыль инвестировать в другие перспективные целевые рынки (например, в программу MBA).

Позиция 7. "Минимизация потерь". Образовательное учреждение занимает слабые позиции в непривлекательном целевом рынке.

Рекомендуемая маркетинговая стратегия: попытаться с прибылью свернуть бизнес и переместиться в позицию 5.

Позиция 8. "Осторожная экспансия". Образовательное учреждение занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких преимуществ у образовательного учреждения нет. Рынок с низкой нормой прибыли.

Рекомендуемая маркетинговая стратегия: сворачивание убыточных образовательных услуг, вложение денежных средств в более привлекательный и перспективный рынок образования.

Позиция 9. "Стратегия проникновения на рынок". Образовательное учреждение занимает сильные лидирующие позиции в целевом рынке. Рынок стабильный, но с сокращающейся нормой прибыли. Существует реальная угроза со стороны конкурентов, которые могут предложить более низкие цены.

Рекомендуемая маркетинговая стратегия: делая незначительные инвестиции, извлекать максимальный доход и попытаться на этой основе перейти в позицию 5 или 6.

Зная, какие из факторов внешней среды могут оказать негативное влияние на производственную и сбытовую деятельность образовательного учреждения, маркетологи отрабатывают соответствующие предложения по усилению или снижению влияния этих факторов на рыночную среду и собственную политику поведения в этой среде.

Пример. Маркетологам образовательного учреждения "Элита", поручено определить место своего учреждения в пространстве стратегических позиций на рынке образовательных услуг и разработать для него соответствующую маркетинговую стратегию на ближайшую перспективу. На конкурентном рынке образовательных услуг работают еще четыре аналогичных организации плюс организация-лидер рынка. При определении стратегической позиции организаций-конкурентов маркетологи использовали методику Shell/DPM.

Решение. На предварительном этапе для решения поставленной задачи все образовательные учреждения-конкуренты экспертно оценивались по факторам, включенным в пространство стратегических позиций: микроусловия, стабильность среды, рыночные условия, привлекательность отрасли. Результаты экспертной оценки (процедура экспертной оценки здесь не приводится) показаны в табл. 3.6.3 и 3.6.4.

Таблица 3.6.3

Расчет координаты "X" расположения позиций организаций-конкурентов для матрицы *Shell/DPM*

Привлекательность отрасли (ПО) – Рыночные условия (РУ)			
Код организации	Привлекательность отрасли	Рыночные условия	Разница между показателями ПО и РУ
"Элита" (К1)	2,6	3,4 – 6 = -2,6	0,0
К2	2,6	3,2 – 6 = -2,8	-0,2
К3	2,6	3,4 – 6 = -2,6	0,0
К4	3,4	2,4 – 6 = -3,6	-0,2
К5	2,4	3,2 – 6 = -2,8	-0,4
Лидер (К6)	3,4	5,0 – 6 = -1	2,4

Таблица 3.6.4

Расчет координаты "У" расположения позиций организаций-конкурентов для матрицы *Shell/DPM*

Микроусловия (МУ) – Стабильность Среды (СС)			
	Микроусловия	Стабильность среды	Разница между показателями МУ и СС
"Элита"	2,7	2 – 6 = -4	-1,3
К2	4,0	1 – 6 = -5	-1,0
К3	2,7	1 – 6 = -5	-2,3
К4	5,0	6 – 6 = 0	5,3
К5	4,0	6 – 6 = 0	4,0
Лидер	5,0	6 – 6 = 0	5,0

По координатам "X" и "У" определяется позиция каждого представленного образовательного

учреждения в "пространстве стратегических позиций". Определяются наиболее привлекательные направления движения координат образовательного учреждения "Элита" в пространстве стратегических позиций (показано стрелками на рис. 3.6.5). Аналогичную процедуру проводят для каждой из других организаций-конкурентов (на схеме она не представлена, поскольку нас интересует только "Элита").

Как следует из данных рис. 3.6.5 организации-конкуренты "Элита" и КЗ располагаются в позиции 5 "Избирательная экспансия". Из этой позиции они могут выбрать две наиболее привлекательные стратегии продвижения к лидеру:

1. Переместиться в позицию 2 "Стратегия усиления конкурентных преимуществ", откуда двигаться в позицию 3 "Защита лидерства", объявив соответствующий вызов организации-лидеру.

2. Движение к лидеру можно осуществлять путем последовательного движения из позиции 5 в позицию 6 и далее – атака на организацию-конкурента в поле 3 по стрелке.

Реализация любого из этих направлений потребует активного финансирования маркетинговых стратегий.

Таким образом, мы получили ответ на второй вопрос – о выборе маркетинговых стратегий для образовательного учреждения "Элита" из существующей позиции в позицию лидера рынка. Какую же фактическую траекторию движения выберет образовательное заведение "Элита" – решать уже не маркетологам, а директору образовательного учреждения.

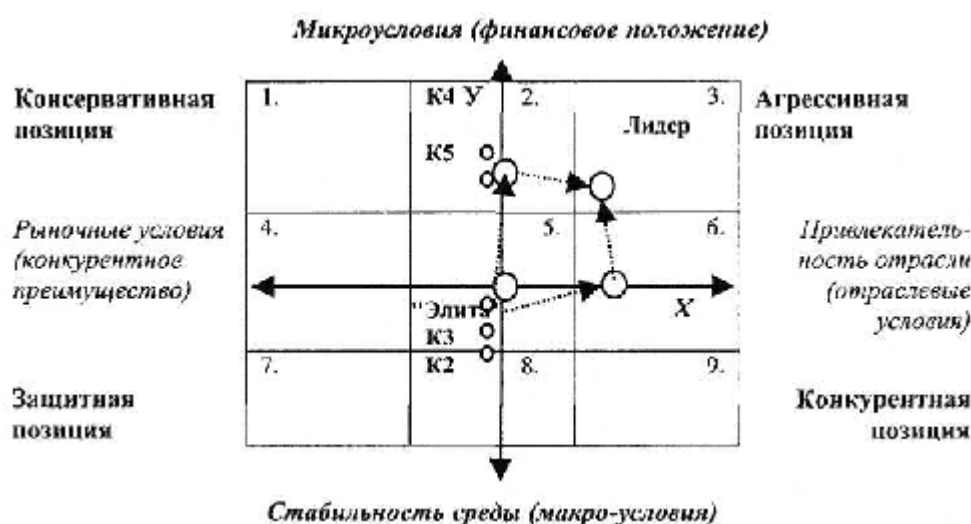


Рис. 3.6.5. Позиции организаций-конкурентов в "пространстве стратегических позиций"

3.6.2. Разработка плана маркетинга образовательного учреждения

План маркетинга – это комплекс базовых маркетинговых решений, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей образовательного учреждения и направленных на достижение его главных целей. Движение к цели обеспечивает образовательному учреждению предварительно разработанный план маркетинга на ближайший год или перспективу.

Стратегическая маркетинговая программа действующих образовательных учреждений чаще всего ориентирована (в условиях российской действительности) на период 2-3 года ввиду неустойчивой экономической ситуации.

Блок "Стратегия развития портфеля образовательного учреждения". Для организации важно знать, какие образовательные услуги наиболее перспективны и способны приносить наибольшую прибыль в будущем. Другими словами, необходимо найти ответ на вопрос, какие образовательные услуги следует развивать, а какие -постепенно сворачивать. Для ответа на этот вопрос вначале формируется так называемый стратегический портфель образовательного учреждения, включающий в себя наиболее перспективные образовательные услуги из всех производимых в настоящее время. Если в результате анализа выясняется, что такой портфель можно сформировать, а у образовательного учреждения для этого имеются резервы, то далее принимается решение о выделении основной части свободных финансовых средств на развитие этих образовательных услуг. После этого все внимание руководства образовательного учреждения сосредотачивается на разработке стратегий развития.

Для решения вопроса о выборе перспективных для образовательного учреждения услуг можно

воспользоваться уже наработанными практикой различными методами обоснования СХЕ. В стратегическом менеджменте пользуются такими терминами, как "стратегические хозяйственные единицы" (СХЕ), "центры прибыли" (ЦП), "бизнес-единицы" (БЕ), "хозрасчетные подразделения" (ХП). Более правильно к российским условиям употреблять термин "хозрасчетные подразделения". На рис. 3.6.6 показан один из возможных вариантов этих методов.

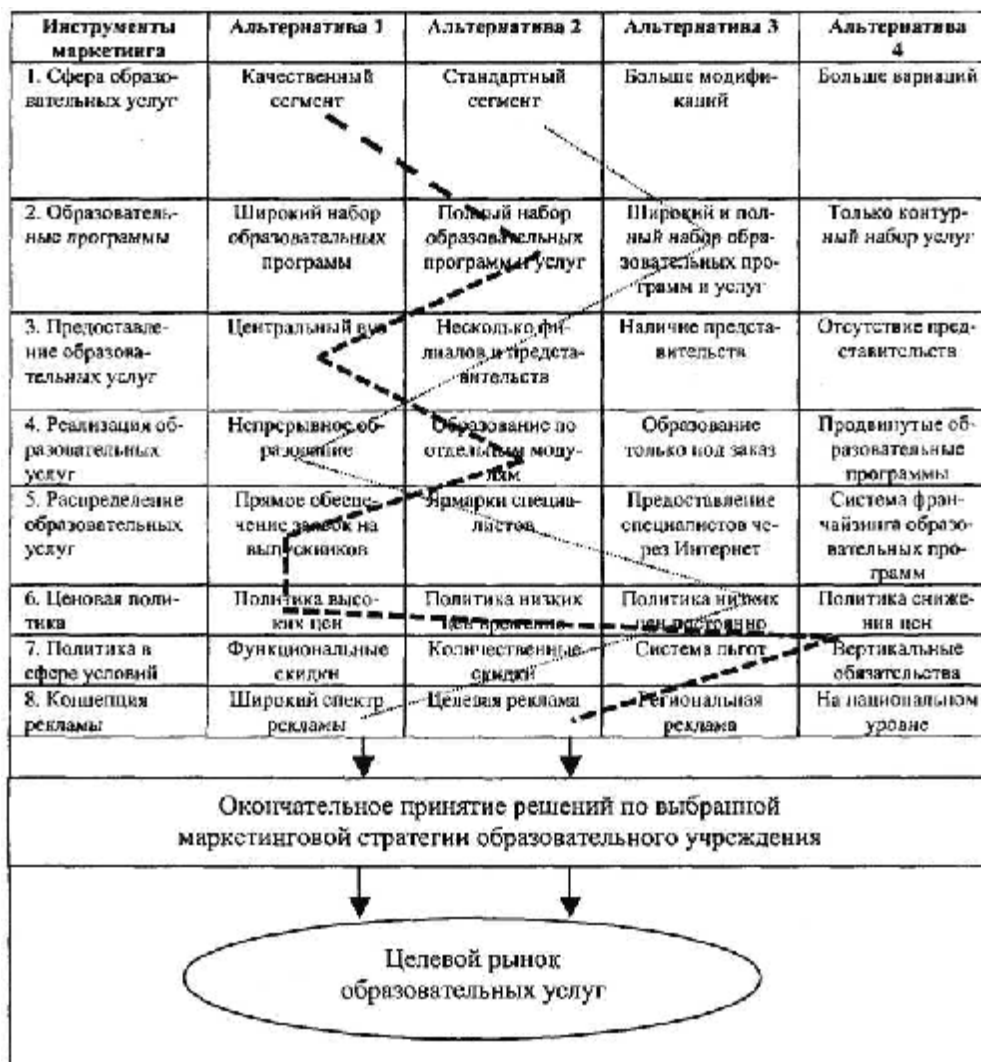


Рис. 3.6.6. Варианты маркетинговых стратегий развития образовательного учреждения

Имея заполненную матрицу табл. 3.6.5, маркетологи анализируют только те услуги, которые набрали максимальную или близкую к ней сумму баллов. Эти услуги остаются для дальнейшей проработки и анализа. Услуги, набравшие минимальную сумму баллов, выводятся с рынка, а образовательные программы (факультеты, курсы, деканаты) ставятся вначале на "холодный отстой" (т.е. консервируются), а затем подвергаются реструктуризации. Далее осуществляется следующая процедура:

1. Методом "мозгового штурма" выявляются и оцениваются наиболее перспективные по рентабельности образовательные подразделения и программы.
2. На уровне руководства образовательного учреждения принимаются решения о том, что делать с убыточными и малорентабельными подразделениями и программами.
3. Деньги и другие ресурсы планируется направлять в большей степени только в наиболее рентабельные образовательные подразделения и программы. Снижаются или резко уменьшаются вложения в малорентабельные и нерентабельные программы и подразделения.

Таблица 3.6.5

Критерии привлекательности образовательных услуг (в баллах от 1 до 100)

№№ п/п	Критерии оценки	"Весовой" коэффициент критерия	Образовательная услуга №1	Образовательная услуга №2	Образовательная услуга №3
1	Привлекательность отрасли (0-10)	0,05	20 x 0,05	50 x 0,05	35 x 0,05
2	Размер рынка (0-10)	0,10	10 x 0,10	50 x 0,10	60 x 0,10
3	Размер ожидаемой прибыли (0-10)	0,30	50 x 0,30	50 x 0,30	40 x 0,30
4	Интенсивность конкуренции (10-0)	0,15	60 x 0,15	20 x 0,15	10 x 0,15
5	Сезонность деловой активности (10-0)	0,05	10 x 0,05	40 x 0,05	5 x 0,05
6	Возможность снижения с/с (0-10)	0,15	15 x 0,15	50 x 0,15	30 x 0,15
7	Приемлемые цены (0-10)	0,15	80 x 0,15	60 x 0,15	50 x 0,15
8	Короткий технолог, цикл (0-10)	0,05	30 x 0,05	20 x 0,05	15 x 0,05
9	Сумма баллов	1,00	41,25	45,5	32,5

В дальнейшем образовательное учреждение принимает меры по избавлению от всех малорентабельных и нерентабельных услуг (подразделений, образовательных программ) и, наоборот, укрепляет набирающие силу услуги и подразделения.

Возможен и другой подход. Чтобы определить оптимальный хозяйственный портфель, маркетологи образовательного учреждения выполняют следующие процедуры:

1. Определяют, что образовательное учреждение конкретно производит, включая все услуги, предоставляемые сторонним организациям, а не только основные виды деятельности.

2. Определяют, какие образовательные услуги наиболее привлекательны на рынке и пользуются наибольшим платежеспособным спросом сейчас и в будущем.

3. Определяют, существуют ли новые рынки сбыта выгодных для образовательного учреждения услуг и возможно ли использование новых каналов сбыта этих образовательных услуг.

В результате такого анализа формируется так называемая карта видов деятельности образовательного учреждения (табл. 3.6.6), которая включает: список различных видов деятельности образовательного учреждения в порядке их важности; оценки существующих преимуществ и недостатков образовательного учреждения по каждому изделию и каналу распространения.

Таблица 3.6.6

Карта видов деятельности образовательного учреждения

Образовательные услуги	Канал распространения	Преимущества	Недостатки
<i>Второе высшее образование</i>			
Специальность "Юриспруденция"	Министерство внутренних дел	Большие объемы госзаказа	Высокие цены на обучение
Специальность "Менеджмент организации"	Кадровые агентства	Нестабильность заказов на специалистов	Ограниченный объем заказа
<i>Дополнительное образование</i>			
Краткосрочные курсы	Предприятия города	Стабильная и своевременная оплата	Большой спектр специальных программ
МВА	Коммерческие организации	Высокое качество обучения	Недостаток квалифицированных преподавателей

На основе карты видов деятельности производится предварительный анализ затрат образовательного учреждения на эти виды деятельности в табличной форме (табл. 3.6.7).

Таблица 3.6.7

Анализ текущих затрат по видам деятельности (тыс. руб.)

	МВА	Второе высшее образование	Специальность "Финансовый менеджмент"	Краткосрочные курсы	Итого
Выпуск	60000	18000	80000	14000	46000
Себестоимость	42000	20000	55000	12000	37500
Прибыль	18000	-2000	25000	2000	4300
Рентабельность (%)	30,0%	-11,1%	31,25%	14,28%	9,3%

Анализ затрат показал, что вид деятельности, считавшийся основным, являлся на самом деле для образовательного учреждения убыточным. Теперь, определив все виды деятельности образовательного учреждения, оценивают каждый из них по финансовым показателям, а именно: рассчитывают себестоимость продукции и определяют вклад на покрытие для каждого продукта.

Финансовый анализ предоставляет информацию о том, какая услуга наиболее выгодна образовательному учреждению при существующем объеме оказываемых услуг, каким должен быть портфель образовательных программ с учетом ограничивающих факторов (финансовых ресурсов, профессорско-преподавательского состава, аудиторных площадей и т.д.).

Имея подобную информацию, маркетологи теперь могут выбрать и обосновать соответствующую маркетинговую стратегию роста образовательного учреждения.

Блок "Стратегия роста образовательного учреждения". В рамках этого блока рассмотрению и анализу подлежат следующие стратегии:

а) *стратегия интенсивного роста*, когда образовательное учреждение не до конца использовало возможности, присущие его нынешним услугам и рынкам (интенсивный рост за счет проведения ремаркетинговых мероприятий);

б) *стратегия интеграции (вертикальная и горизонтальная интеграция)* с другими субъектами отрасли (интеграционный рост);

в) *стратегии*, открывающиеся за пределами отрасли (возможности диверсификационного роста).

Ниже показаны основные варианты стратегий роста образовательных учреждений для рассмотренных случаев (табл. 3.6.8).

Таблица 3.6.8

Возможные стратегии роста образовательных учреждений

Стратегия	1. Интенсивный рост – увеличение объемов услуг	2. Интеграционный рост – создание стратегических альянсов	3. Диверсификационный рост – расширение номенклатуры услуг
а	Более глубокое проникновение на рынок образовательных услуг	Регрессивная интеграция (прямое сотрудничество со школами и лицеями)	Концентрическая диверсификация (подготовка в вузах специалистов различных сфер деятельности)
б	Расширение границ рынка образовательных услуг	Прогрессивная интеграция (совместно с предприятиями резервирование рабочих мест на предприятиях)	Горизонтальная диверсификация (подготовка топ-менеджеров по заказам предприятий)
в	Совершенствование программ с учетом новых форм	Горизонтальная интеграция (коммерческое сотрудничество с другими вузами по совместной подготовке специалистов)	Конгломератная диверсификация (проведение школ бизнеса, олимпиад)

Как следует из табл. 3.6.8, к стратегиям интеграционного роста относятся стратегии регрессивной и прогрессивной интеграции и стратегия горизонтальной интеграции.

Реализация стратегии регрессивной интеграции предусматривает активное сотрудничество образовательных учреждений со школами, лицеями, колледжами, т.е. теми образовательными учреждениями, которые обеспечивают условия для подготовки молодежи в вузы. Обычно такая стратегия применяется в случае необходимости обеспечения гарантий по качеству и количеству поступающих в высшее учебное заведение.

При реализации стратегии прогрессивной вертикальной интеграции заключаются договоры с предприятиями, кадровыми центрами по последующему трудоустройству выпускников. Такая стратегия интеграционного роста применяется в случае необходимости обеспечения для образовательных учреждений гарантий по трудоустройству своих выпускников. Горизонтальная интеграция предполагает поглощение конкурентов и увеличение за счет этого собственной рыночной доли конкретного образовательного учреждения. Одной из причин применения такой стратегии роста образовательного учреждения является его стремление к лидерству на рынке образовательных услуг.

Стратегии диверсификационного роста применяются для устранения зависимости образовательного учреждения от какого-либо одного направления обучения специалистов. В частности, концентрическая

диверсификация предназначена для расширения существующих образовательных программ другими, которые с маркетинговой точки зрения похожи на существующие, но привлекают новые группы обучающихся студентов и специалистов.

Горизонтальная диверсификация предусматривает расширение тематики и направлений обучения в рамках проведения краткосрочных курсов, не связанными с основными обучающими программами, но вызывающими интерес у предприятий и коммерческих служб.

Конгломератная диверсификация предполагает пополнение программного и методического обеспечения образовательного процесса в рамках конференций, симпозиумов, ярмарок вакансий и др.

Желательно, чтобы указанные в табл. 3.6.8 стратегии применялись к каждому виду деятельности, хотя это крайне трудоемко и дорого.

Для упрощения этой работы можно воспользоваться правилом *Парето "80/20"*, то есть просматривать только те 20% образовательных услуг и видов деятельности, которые дают 80% прибыли. Это резко сужает поле маркетингового анализа.

3.6.3. Реализация плана маркетинга

Претворение маркетинговых решений в жизнь требует способности структурировать ресурсы организации наиболее рациональным способом. Система управления маркетингом организации развивалась постоянно и на протяжении последних 50 лет претерпела ряд изменений.

Реализация плана маркетинга подразумевает организацию маркетинговой деятельности, которая включает в свой состав:

- ♦ разработку организационной структуры и функций управления маркетингом;
- ♦ мотивацию персонала образовательного учреждения;
- ♦ разработку мероприятий по реализации плана маркетинга;
- ♦ контроль за выполнением маркетингового плана;
- ♦ мониторинг реализации плана и внесение в него изменений;
- ♦ оценку эффективности управления маркетингом.

В данном разделе мы рассмотрим основные аспекты реализации плана маркетинга.

Чтобы адекватно реагировать на современную рыночную среду, разработано множество различных внутренних структур: от простой функциональной организации и организации, ориентированной на конкретный рынок, – до более сложной организации, построенной по матричному принципу. Каждая из этих структур имеет свои преимущества и недостатки.

Виды организационных структур управления маркетингом: функциональная; географическая; продуктовая; рыночная; функционально-продуктовая; функционально-рыночная; функционально-рыночно-продуктовая; матричная.

Ряд структур управления маркетингом образовательного учреждения представлен на рис. 3.6.7 и 3.6.8.



Рис. 3.6.7. Организационная структура управления маркетингом по подсистемам



Рис. 3.6.8. Организационная структура управления маркетингом по видам образования

Матричная организационная структура управления маркетингом – это наиболее распространенная форма управления; она проста и эффективна. Эту структура управления наиболее приемлема для образовательного учреждения, так как позволяет задействовать в процессе реализации образовательных услуг практически всех преподавателей и сотрудников. Организационная структура управления и реализации маркетинговой деятельности в образовательном учреждении представлена на рис. 3.6.9.

Реализуя систему управления маркетингом и исполнения поставленных задач, необходимо помнить о следующих ключевых моментах:

1. Межфункциональная команда не должна ограничиваться принятием маркетинговых решений; она должна руководить сетью организационных структур, сформированных с целью позиционирования, разработки новых услуг, продвижения и других маркетинговых составляющих конкурентной стратегии образовательного учреждения.

2. Лучшее средство заставить все образовательное учреждение выполнять поставленные задачи – постоянно улучшать стиль работы и претворять в жизнь спецпроекты, что должно являться корпоративной традицией.

3. Организационная маркетинговая структура должна быть нацелена на конечный результат, определяемый маркетинговой стратегией.

4. Реализация стратегии в значительной степени зависит от интуитивного умения руководителя межфункциональной команды планировать последовательность действий, управлять временем и проводить анализ критического пути.

Правильный выбор оргструктуры управления маркетингом создает предпосылки эффективной работы маркетинговых служб. В практике управления актуальной задачей является рациональное распределение функций управления между руководством образовательного учреждения, функциональными и линейными подразделениями.

В табл. 3.6.9 приведен фрагмент матрицы распределения функций между сотрудниками отдела маркетинга и принятия маркетинговых решений.

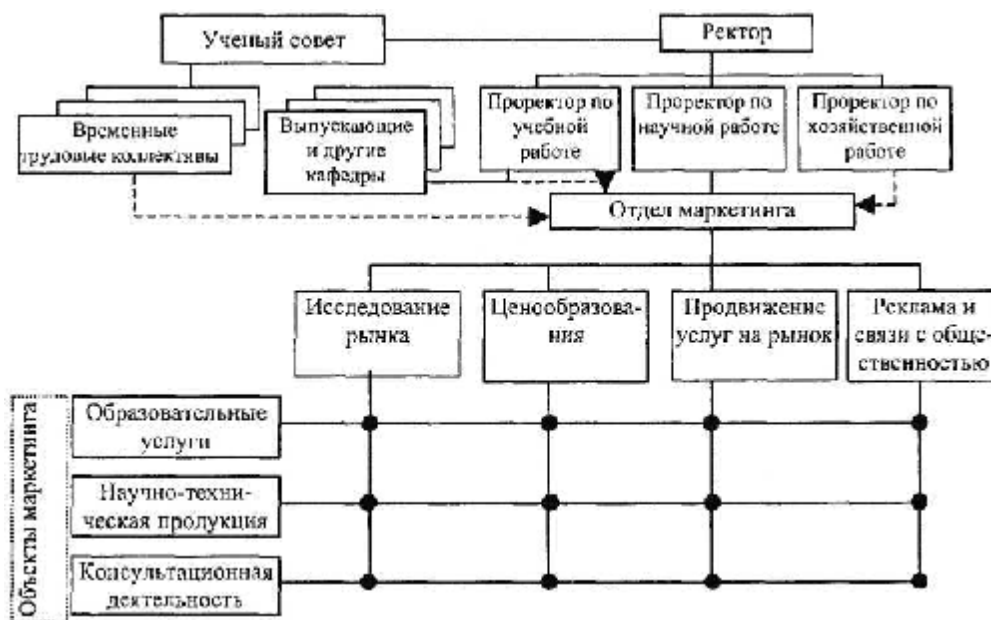


Рис. 3.6.9. Матричная структура управления маркетинговой деятельности

Таблица 3.6.9

Фрагмент матрицы принятия маркетинговых решений

Функции	Проректор по научной работе	Начальник отдела маркетинга	Группа исследования рынка	Группа ценообразования	Группа продвижения услуг	Группа рекламы
Исследования маркетинга	-	Р	ПИ	У	У	У
Разработка новых услуг	Р	П	У	У	И	У
Реклама и стимулирование продаж	-	С	С	У	У	ПИ
Разработка фирменного стиля	Р	С	С	У	ПИ	УП
Комплектация студентов	С	Р	П	У	И	У
Услуги потребителям	-	Р	С	-	-	У
Контроль маркетинговой деятельности	Р	С	ПИ	У	У	У

Р – принятие решения, утверждение, координация
 П – подготовка решения, составление, расчет
 С – согласование, рассмотрение

И – исполнение, доведение, выполнение, контроль
 У – участие, информирование, сбор данных
 "-" – неучастие в выполнении операции

Контроль маркетинга – процесс измерения и оценки результатов реализации стратегий и планов маркетинга, выполнение корректирующих действий. Контроль завершает цикл управления маркетингом и одновременно дает начало новому циклу планирования маркетинговой деятельности.

Обычно выделяют четыре вида контроля: 1) контроль годовых планов, 2) контроль прибыльности, 3) контроль эффективности и 4) стратегический контроль (табл. 3.6.10).

Таблица 3.6.10

Виды маркетингового контроля [17, 574]

№ п/п	Вид контроля	Главная ответственность	Цель контроля	Содержание
-------	--------------	-------------------------	---------------	------------

1.	Контроль годовых планов	Руководство высшего и среднего уровня	Проверить, были ли достигнуты запланированные результаты	Анализ объема продаж. Анализ рыночной доли, отношения объема продаж к затратам. Финансовый анализ. Анализ мнений потребителей и других участников рыночной деятельности
2.	Контроль прибыльности	Контролер маркетинговой деятельности	Проверить, где образовательное учреждение получает и теряет деньги	Определение прибыльности в разрезе услуг, территорий, потребителей, каналов распределения и др.
3.	Контроль эффективности	Руководители линейных и штабных служб. Контролер маркетинговой деятельности		Анализ эффективности работы приемной комиссии, рекламы, стимулирования продаж, распределения
4.	Стратегический контроль	Высшее руководство, аудиторы маркетинга	Проверить, использует ли образовательное учреждение наилучшим образом свои возможности по отношению к рынкам, услугам и каналам распределения	Анализ эффективности маркетинговой деятельности, аудиторский контроль маркетинговой деятельности

3.6.4. Конкретная ситуация

"Стратегия конкуренции". В 1988 г. после принятия Закона "О кооперации в СССР" в крупных городах стали быстро создаваться школы менеджмента и бизнеса в форме кооперативов. Туда приходили ученые, преподаватели и менеджеры новаторского типа с хорошими идеями и желанием заработать деньги.

Кооператив "Эффект" был создан одним из первых в России и начал обучать по краткосрочным программам руководителей и специалистов. Наибольшей популярностью пользовались программы "Эффективный менеджер" и "Секретарь-референт".

Сначала в кооперативе было 5 человек, но уже к концу 1989 г. было 40 членов кооператива, однако в постоянном штате работало всего 4 человека (председатель, менеджер, бухгалтер и референт). Председатель Александр, доцент, кандидат наук, 35 лет, экономист, ушел из госвуза и работал довольно активно: разрабатывал новые программы обучения, организовывал группы, вел занятия по менеджменту.

Александр пригласил молодого психолога, кандидата наук Игоря, 30 лет, для работы по программе "Секретарь-референт", чтобы тот стал руководителем и начал вести занятия по психологии и этике делового общения. Эта программа пользовалась большим рыночным спросом, группы слушателей по 120-часовой программе (2 недели) обучались ежемесячно, причем на них приезжали секретари директоров крупных и средних предприятий. Референтом программы выразила согласие работать Ирина, 36 лет, бывший комсомольский организатор, со способностями деловой женщины и связями на предприятиях. Игоря и Ирину быстро приняли в кооператив, вступительные взносы были символическими – "бутылка шампанского".

Экономические показатели программы "Секретарь-референт" были следующие:

- ◆ численность группы – 25-30 чел.;
- ◆ продолжительность программы – 120 час. (2 недели);
- ◆ стоимость обучения – 2000 руб.;
- ◆ к программе привлекались 12 преподавателей (каждый работал по 10 академических часов).

Бюджет программы составлял 50 000 руб., в том числе:

- ◆ заработная плата – 20 000 руб. (40%),
- ◆ материалы (книги и пособия) – 5 000 руб. (10%),
- ◆ налоги и отчисления в бюджет – 8 000 руб. (16%),
- ◆ расходы на маркетинг и рекламу – 5 000 руб. (10%),
- ◆ накладные расходы – 10 000 руб. (20%),

♦ прибыль – 2 000 руб. (4%)

Итого: 50 000 руб. (100%)

В заработной плате существенная доля шла на оплату комплектации и руководства программы – 5 000 руб. или 10% бюджета. Финансовые дела программы вела Ирина.

Успешно прошло несколько семинаров "Секретарь-референт". Игорь и Ирина хорошо зарабатывали на них, деньги выплачивались исправно бухгалтером.

Члены кооператива заметили, что их отношения из деловых превратились в более близкими, хотя оба имели вполне благополучные семьи. Однажды они вышли к председателю Александру с предложениями:

1. Вести программу 3-4 преподавателям, причем максимальный объем занятий брался вести Игорь, и сократить часы на занятия по менеджменту, экономике и делопроизводству. Рейтинг его занятий по психологии был всегда высокий ("отлично").

2. Сократить расходы на маркетинг и рекламу с 10% до 2%, так как Ирина бралась комплектовать группу по своим личным контактам с предприятиями. Разницу 8% (4000 руб.) выплачивать Ирине в виде зарплаты.

3. Сократить накладные расходы кооператива до минимума (5-10%), аргументировав это предложение тем, что они (Игорь и Ирина) практически всю работу делают сами и зачем "кормить весь кооператив"?

Александр предложил рассмотреть эти вопросы на заседании правления кооператива "Эффект" с участием Игоря и Ирины. После бурного обсуждения этих вопросов на заседании правления были приняты такие решения:

1. Вести программу 6 преподавателям, сократив часы по менеджменту и экономике и предоставив Игорю возможность вести занятия до 50% программы.

2. Сократить расходы на маркетинг и рекламу до 5%, а остальное выплачивать Ирине за комплектацию группы.

3. Накладные расходы (20%) не сокращать, так как программа "Секретарь-референт" была одной из основных в бюджете кооператива ("дойная корова").

Игорь и Ирина восприняли решение без энтузиазма, но решили продолжить совместную работу в кооперативе. Прошло еще 3 месяца...

Председателю Александру стали поступать устные жалобы слушателей о том, что фактическая программа отличается от рекламируемой, Ирина мало занимается с группой как референт, а больше – с Игорем.

Численность группы слушателей уменьшилась до 20 человек, а при стабильном размере зарплаты преподавателям не стало прибыли и уменьшились накладные расходы. Александр несколько раз вел переговоры с Игорем по эффективности программы, но безрезультатно. Вскоре Ирина с Игорем объявили, что выходят из кооператива и потребовали выплатить им пай из собственности кооператива. Решение правления и общего собрания было положительным.

Вскоре на рынке бизнес-образования появился новый кооператив "Стресс", созданный Игорем и Ириной, который стал активно вести обучение по программам "Секретарь-референт" и "Эффективный менеджер". О том, что они разработаны в кооперативе "Эффект" под руководством Александра не упоминалось. Налицо было использование чужой интеллектуальной собственности. Первый год существовала жесткая конкуренция с кооперативом "Эффект" по этим программам, "Стресс" снизил стоимость обучения до 1800 руб., вел активную маркетинговую кампанию на крупных предприятиях, с которыми работал кооператив "Эффект", привлекал для обучения тех же преподавателей, выдавал одинаковый раздаточный материал. Эта работа отвлекла у Игоря с Ириной много сил и они решили полностью уйти из своих вузов в середине семестра, бросив студентов и прихватив с собой все методические разработки кафедр, где они работали. Им удалось убедить перейти часть слушателей ФПК из вузов обучаться в "Стресс".

Игорь и Ирина развелись со своими супругами. Несмотря на появившийся шлейф "непорядочных людей", они продолжали критиковать кооператив "Эффект" и создавать общественное мнение о том, что Александр не дает работать творческим людям, мало платит преподавателям, создал из кооператива "кормушку" для штатного персонала. При всем этом "Стрессу" удалось захватить большую часть регионального рынка бизнес-образования по программам "Эффективный менеджер" (30%) и "Секретарь-референт" (около 60%). Игорь с Ириной были отличными организаторами и педагогами. За

ними ушла часть преподавателей-членов кооператива.

Правление кооператива "Эффект" решило обсудить состояние на рынке бизнес-образования по следующим вопросам (табл. 3.6.11).

Таблица 3.6.11

п/п	Вопрос	Ответ
1.	Чем ответить на антиимиджевую политику кооператива "Стресс"?	
2.	Стоит ли возвратиться к первоначальному варианту программ "Секретарь-референт" и "Эффективный менеджер"?	
3.	Как быть с преподавателями, которых переманивает "Стресс"?	
4.	Какой бюджет маркетинга в процентах от выручки программ принять?	
5.	Как построить рекламную кампанию и на каких рынках работать, если в городе начинает доминировать "Стресс"?	
6.	Какую ценовую стратегию принять, если программы находятся на уровне "нулевой рентабельности"?	
7.	Что можно сделать для улучшения качества программ?	
8.	Как восстановить имидж кооператива в глазах клиентов?	
9.	Как быть с выплатой пая уходящим членам кооператива, подрывающим его основу (на примере Игоря с Ириной)?	
10.	В какой стадии жизненного цикла находится программа "Секретарь-референт"?	
11.	Какой вариант развития (пессимистический, реалистический, оптимистический) следует принять кооперативу?	
12.	Какие типовые стратегии следует принять на ближайший год?	

Задание по ситуации. Необходимо разработать альтернативы возможных решений правления кооператива "Эффект" с аргументацией "За" и "Против" и составить план действий по реализации выбранного варианта решения по форме табл. 3.6.12.

Таблица 3.6.12

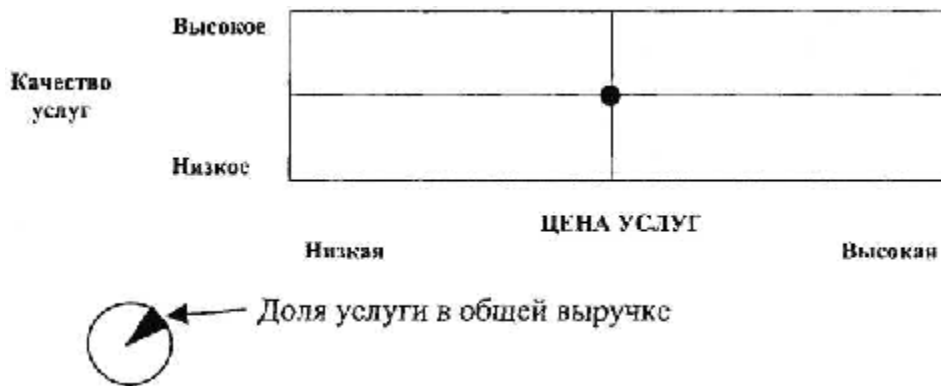
Альтернатива	"За"	"Против"

3.6.6. Практическое задание "Управление маркетингом "

Задание 1. Проведите анализ регионального или муниципального рынка образовательных услуг по Вашему целевому рынку, используя методику раздела 3.6.2. Постройте матрицу возможностей по рынкам и услугам образования по форме рис. 3.6.2. Объем задания – 1-2 стр. формата А4.

Задание 2. Рассчитайте экономически выгодный район (город, область) продаж Вашей образовательной услуги, используя методику раздела 3.6.2. Результат представьте в табличной форме (табл. 3.6.2). Объем задания – 1-2 стр. формата А4.

Задание 3. Сделайте позиционирование Ваших образовательных услуг с помощью карты позиционирования образовательных услуг по параметрам "цена – качество". Составьте карту для образовательных услуг, оказываемых Вашим образовательным учреждением. Результат представьте в виде матрицы (карты):



Задание 4. Проведите позиционирование нескольких образовательных учреждений региона (района), работающих в одном целевом сегменте рынка образования (общее, среднее, высшее, послевузовское). Используйте методику *Shell/DPM*. Результат представьте в виде схемы (рис. 3.6.4). Объем задания с описанием – 2 стр. формата А4.

Задание 5. Разработайте варианты маркетинговых стратегий развития ОУ, используя методику раздела 3.6.3. Результат представьте в виде схемы (рис. 3.6.6).

Задание 6. Разработайте организационную структуру управления отдела маркетинга крупного ОУ. Затем постройте матрицу распределения функций управления. Методика приведена в разделе 3.6.3. Результат представить в виде рисунка и таблицы. Объем задания – 2 стр. формата А 4.

Резюме

1. Управление маркетингом – это целенаправленная координация маркетинговой деятельности образовательного учреждения, исходя из требований рынка с целью предоставления целевым потребителям качественных услуг. Управление маркетингом включает три подсистемы: анализ рынка, план маркетинга, реализацию плана маркетинга.

2. Анализ рынка образовательных услуг предусматривает исследование внешней и внутренней среды, определение наиболее выгодных, целевых образовательных рынков, на которых предпочтительно работать, и выработку концепции развития образовательного учреждения. При этом используется матрица И. Ансоффа.

3. Позиционирование – это действия, направленные на формирование внутреннего психологического восприятия потребителями превосходства качества образовательной услуги относительно образовательных услуг конкурентов по тем преимуществам и выгодам, которые они могут получить.

4. План маркетинга – это комплекс базовых маркетинговых решений, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей образовательного учреждения и направленных на достижение его главных целей. Движение к цели обеспечивает образовательному учреждению предварительно разработанный план маркетинга на ближайший год или перспективу.

5. Реализация плана маркетинга – это претворение маркетинговых решений в жизнь путем структурирования ресурсов образовательного учреждения наиболее рациональным способом и оперативного внесения изменений в ходе их реализации.

Экономика образования

Основы экономики	
Рыночное ценообразование	$S = C + V + m$
Организация и оплата труда в образовательных учреждениях	
Налогообложение образовательных учреждений	
Финансирование образовательных учреждений	
Бухгалтерский учет в образовательных учреждениях	

ГЛАВА 4. ЭКОНОМИКА ОБРАЗОВАНИЯ

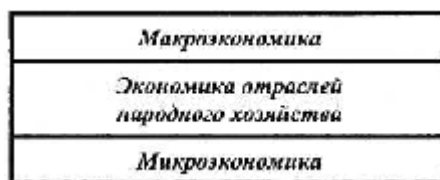
4.1. Основы экономики

Экономика (от греч. *oikonomike* – искусство ведения домашнего хозяйства) в современном понимании является весьма универсальным термином, включающим совокупность понятий:

- ♦ макроэкономика – изучает совокупность производственных отношений общественно-экономической формации или экономический базис общества;
- ♦ микроэкономика – является разделом экономической науки, изучающей закономерности маломасштабных экономических процессов на уровне предприятий, организаций и учреждений;
- ♦ экономика отрасли – изучает закономерности воспроизводства товаров и услуг внутри одной отрасли

народного хозяйства.

В такой постановке взаимоотношения экономик можно представить в виде трехуровневой модели:



Экономика образования является одной из отраслевых экономических наук, изучающей экономические отношения в системе российского образования.

В чем сложности? Во-первых, обилие экономических понятий в макро- и микроэкономике и отраслевых экономиках. Во-вторых, "размытость границ" смежных с экономикой наук, таких как экономический анализ, налогообложение, ценообразование, финансы и кредит. В-третьих, "коммерциализация" и переход сферы образования в рыночную экономику предполагают, что руководители и педагоги образовательных учреждений должны знать "азы экономики".

В этих целях мы постарались системным методом выделить основные понятия и элементы экономики и представить их в сжатом изложении. Более глубоко макро- и микроэкономики и экономики отрасли рассмотрены в рекомендованной литературе к главе 4.

Основные типы экономических систем: рыночная, административная, смешанная (рис. 4.1.1). Различают закрытую и открытую экономику. Одной из разновидностей является теневая экономика.

Рыночная экономика представляет собой совокупность воспроизводственных отношений, которые складываются в сфере товарно-денежных отношений на рынке. Для функционирования рыночной экономики необходимы общественное разделение труда, свободный товарообмен, развитая инфраструктура рынка.

Административная экономика – это экономика, в которой сильное влияние имеют государство и планомерное ведение хозяйства; обычно это закрытая экономика. Присущей этому виду экономики моделью является централизованное планирование спроса и предложения с помощью межотраслевого баланса и вертикаль планов по всем уровням управления: народное хозяйство – отрасль экономики – регион – город – предприятие – семья. Принцип "социалистической уравниловки" наиболее полно был реализован в странах социалистического лагеря в 70-80-х гг. и привел к карточной системе распределения продуктов, а в некоторых странах даже к униформе одежды мужчин и женщин (КНР, Северная Корея, Куба).

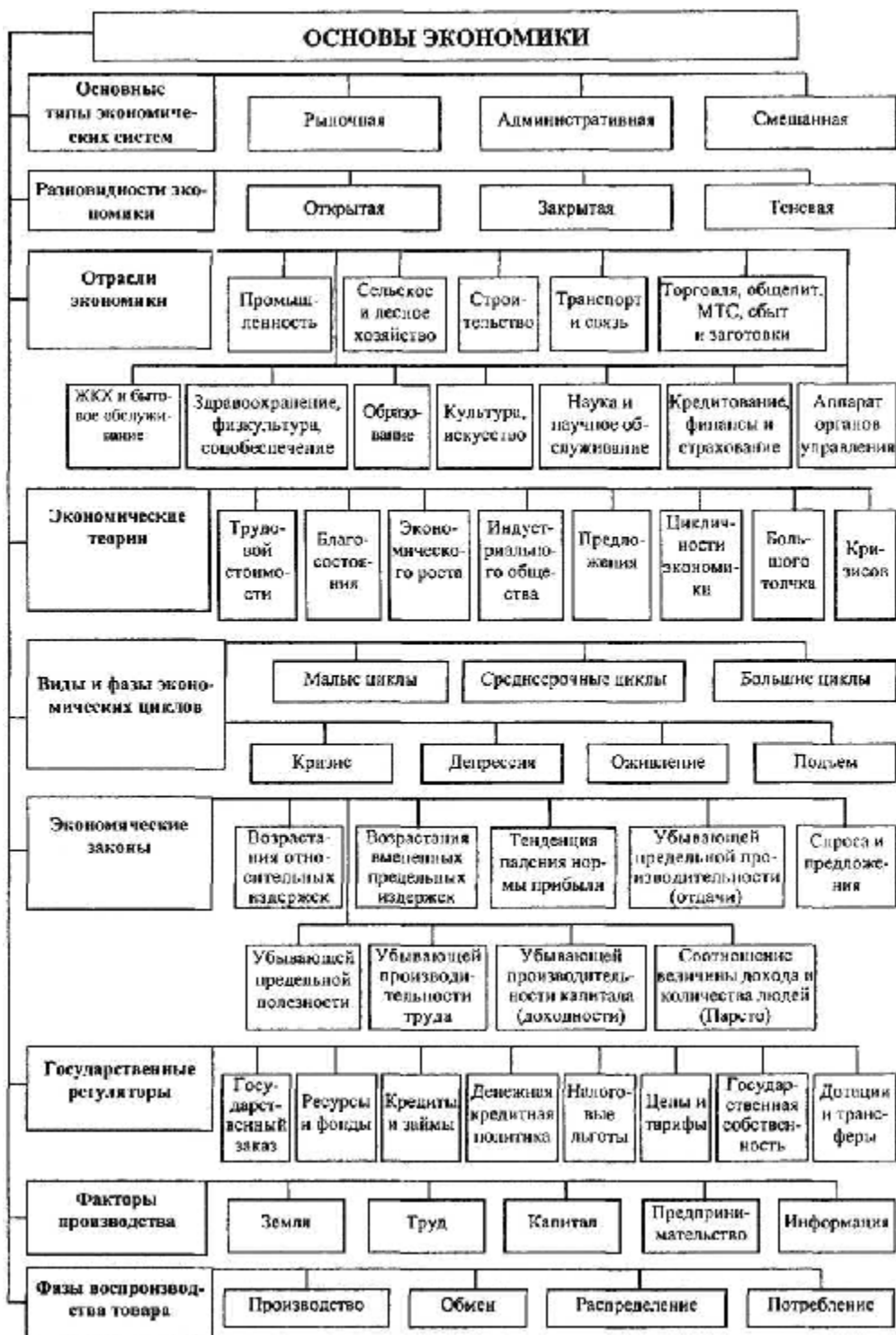


Рис. 4.1.1. Классификация элементов и понятий экономики

Разновидности экономики характеризуют степень проявления тех или иных экономических законов и позицию национальной экономики в мировой хозяйственной системе.

Смешанная экономика возникает в развитых странах на стадии перехода к постиндустриальному обществу. Сложная система экономического регулирования хозяйства образуется противоречивым единством рыночного, корпоративного и государственного регулирования, эволюцией частной собственности, развитием предприятий со смешанной формой собственности, укреплением институтов демократической власти и гражданского общества. Смешанная экономика получила большое развитие в последние 20 лет в экономически развитых странах, в том числе в странах "большой семерки".

Открытая экономика ориентирована на максимальное участие в международном разделении труда, а степень открытости характеризуется такими показателями, как отношение стоимости экспорта к стоимости валового внутреннего продукта (ВВП), а также объемом экспорта на душу населения.

Закрытая экономика отстаивает полную экономическую независимость страны от внешнего мира и

построена на модели "натурального хозяйства" – население полностью тратит все полученные доходы на покупку товаров и услуг, а предприниматели продают все товары, которые производят внутри страны. Примером может служить экономика СССР и Германии 30-40-х гг.

Теневая экономика характеризует неконтролируемое государством воспроизводство товарно-материальных ценностей и услуг, а также скрываемые от органов государственного управления доходы и собственность в корыстных интересах. Различают три типа отношений теневой экономики: "*вторая экономика*", т.е. не регистрируемые и не учитываемые государством отношения как ответная реакция граждан на "запреты и фискальные налоги"; "*фиктивная экономика*", обеспечивающая удовлетворение личных и групповых интересов на основе фальсификации, повторного счета продукта, неэквивалентного обмена сырьем и продукцией, сопровождающихся коррупцией, взяточничеством и вымогательством; "*криминальная экономика*" базируется на незаконной производственной деятельности и организованной экономической преступности (хищения, наркобизнес, проституция, рэкет и др.).

Отрасли экономики – самостоятельные, обособленные отрасли народного хозяйства, характеризующиеся общностью выпускаемой продукции или услуг, профессией и квалификацией работников, технологией и организацией производства в системе национального разделения труда, распределения хозяйственных связей. Число отраслей экономики зависит от масштаба страны, уклада экономики, общественного разделения труда, уровня экономического развития и др. В статистике России принято выделять следующие крупные отрасли народного хозяйства: промышленность; сельское и лесное хозяйство; строительство; транспорт и связь; торговля, общественное питание, материально-техническое снабжение (МТС), сбыт и заготовки; жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) и непроизводственные виды бытового обслуживания; здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение; образование; культура и искусство; наука и научное обслуживание; кредитование, финансы и страхование; аппарат органов управления. В практике государственного управления России число отраслей экономики значительно больше. Это отражается на количестве отраслевых министерств и ведомств. Например, имеется крупное Министерство образования РФ.

На основе научного познания экономических закономерностей развития общества формируются *экономические теории*. Их первые истоки восходят к эпохе рабовладельческого общества (около 5000 лет назад). Перечислим наиболее значимые современные экономические теории: трудовой стоимости ("классическая"); спроса и предложения, благосостояния; экономического роста; больших циклов; "большого толчка"; теория кризисов; индустриального общества; цикличности экономики и др. Мы рассмотрим очень кратко основные экономические теории.

В "*классической теории трудовой стоимости*" (А. Смит, Д. Рикардо, К. Маркс) разработаны такие понятия, как "капитал", "рынок", "труд", "рабочая сила", "стоимость", "цена", "прибыль", "фазы воспроизводства", "модели товарообмена". Центральное место отводится роли труда в экономической жизни общества ("труд – источник богатства"), исследованию потребительной стоимости и стоимости товара, ведущей роли капитала и прибыли в расширенном производстве (Д – Т – ДБ'), двойственной природе труда, методике расчета цены на основе общественно необходимых затрат. Завершил разработку трудовой теории стоимости К. Маркс в своем главном 4-томном труде "Капитал".

Теория благосостояния основана на применении к экономике принципа господства потребителя и наличия экономического оптимума. Это означает, что предпочтение индивидуального потребителя и предприятия должно включаться в рациональный критерий экономического оптимума. Теория утверждает, что при определенных условиях конкретное равновесие производства и распределения ресурсов может быть достигнуто в рыночной экономике (закон Парето). Оптимум может быть также достигнут и в плановой экономике, если устанавливаемые "сверху" цены соответствуют расчетным значениям при ресурсных ограничениях. Однако до сих пор не решена проблема благосостояния – какое соотношение между эффективностью экономической системы и справедливостью распределения результатов ее функционирования.

Теория экономического роста исследует взаимосвязи общих показателей развития народного хозяйства (национальный доход, конечный продукт, норма накопления, объем капиталовложений) и разрабатывает предпосылки сбалансированного роста экономики. Основы теории были заложены советским экономистом Г. А. Фельдманом при разработке первого пятилетнего плана СССР. Он обосновал модель зависимости роста национального дохода от степени наращивания производственных фондов и эффективности их использования. В современной экономике теория экономического роста базируется на многофакторных математических моделях. Различают два направления теории: "неоклассическое" – для стабильной экономики и полной занятости; "неокензианское" – для

экономически нестабильной экономики и наличия безработицы.

Теория индустриального общества выдвинута в середине XX в. экономистами Р. Ароном и Дж. Гэлбрейтом. Предполагается, что статус собственности на средства производства в индустриальном обществе теряет прежнее значение, усиливается роль государственного регулирования экономики, ключевым фактором производства становятся инженерно-управленческие знания и умения. На смену классу капиталистов-собственников приходит новая господствующая сила (крупные менеджеры). Менеджеры уже не ставят своей целью получение максимальной прибыли, а уделяет основное внимание экономическому росту, минимизации риска и зависимости организации от рынка. Поэтому планирование становится объективной потребностью современной промышленности, а капитализм трансформируется в новое индустриальное общество.

Теория предложения исследует мотивационный эффект изменений налоговой системы, оказываемый на совокупное предложение. Возникла в конце 60-х гг. и пик популярности пережила в период президентства в США Р. Рейгана. Основатели теории (М. Фелдтайн, М. Боскин, Л. Лаффер) подчеркивают возможность налогового стимулирования экономического роста путем изучения взаимосвязи таких факторов, как налоговые ставки, уровень инвестиций, предложение труда, величина сбережений, число пенсионеров, объемы выпуска продукции, темпы инфляции и др. Действительно, снижение налоговых ставок и ускорение темпов роста объемов производства способствуют сокращению инфляции, однако жесткость влияния этого фактора на уровень цен была преувеличена. Считается, что в теории предложения имеются два слабых момента: переоценка величины эластичности предложения труда и реакции инвестиций на изменение налоговых ставок; недоучет фактора времени, которое требуется для адаптации экономики к новым условиям. Поэтому теория предложения ассоциируется с консервативной экономической теорией.

Теория цикличности экономики основана на периодической повторяемости схожих фаз экономической динамики: зарождение нового цикла в недрах старого, становление, распространение, зрелость (стабильное развитие), кризис, вытеснение устаревшего цикла более прогрессивным. Классификация экономических циклов ведется по признакам стадий, деятельности, масштаба и объекта. Исследованием теории цикличности занимались многие известные экономисты: К. Маркс, Н. Д. Кондратьев, У. Митчелл и др.

Теория кризисов. Часть экономической теории цикличности, объясняющая периодические кризисные фазы в развитии экономики. Кризис есть нарушение равновесия и в то же время переход к новому равновесию. Выделяют два типа кризисов: соединительные и разрушительные. Кризисы неизбежны в развитии любой социально-экономической системы. Они являются непременной фазой жизненного цикла системы и проходят несколько этапов: латентный период (скрытое накопление предпосылок; обвал экономики с резким падением производства и большой инфляцией); депрессия (нижнее равновесие); оживление, небольшой рост с достижением докризисного состояния на новой основе; бурный рост и экономический подъем отраслей.

Теория больших циклов сформулирована русским экономистом Н. Д. Кондратьевым в 30-е гг. XX в., а затем развита К. Кларком. Заключается в суждении, что существуют большие циклы продолжительностью 50-60 лет, состоящие из двух фаз:

- "капиталоголодания" (25-30 лет), когда нарастают темпы и масштабы нового строительства, увеличения занятости в сфере производства, увеличения вывоза капитала и инвестиций в отрасли переработки минерального и сельскохозяйственного сырья, высок ссудный процент и т.п.;
- "капиталонасыщения" (25-30 лет), когда появляются избыточные капиталы, возникает хроническая безработица, снижается перемещение рабочей силы из сырьевых отраслей в обрабатывающие, сокращается вывоз капитала и имеет место пониженная норма ссудного процента.

В теории больших циклов экономические кризисы перепроизводства нивелируются колебаниями больших волн, и конструируется возможность бескризисного развития общественного производства.

Теория "большого толчка". Родоначальником теории является П. Розенштейн-Родон (1943 г.), предложивший ее для слаборазвитых стран европейской периферии, освободившихся после Второй мировой войны. Для выхода стран из состояния стагнации необходимо крупное вливание капитала в размере не менее 12-15% от национального дохода, в результате которого начинается самоподдерживающийся рост экономики. Мобилизация капитала осуществляется в результате кредитно-денежной и налоговой политики государства ("принудительные сбережения") и за счет импорта капиталов в виде кредитов. Величина инвестиций должна быть достаточной для покрытия текущих потребностей в капитале и начала экономического роста. Теория "большого толчка"

базируется на позициях жесткого государственного регулирования, она помогла небольшим европейским странам после Второй мировой войны.

Виды и фазы экономических циклов. *Экономический цикл* – период движения рыночной экономики от одного кризиса до другого, характеризующийся колебаниями уровня деловой активности (объемы производства, уровень занятости, доходы государства и населения, уровень инфляции и др.).

Виды циклов. Интенсивность циклических колебаний рыночной экономики связана с объемами инвестиций. Массовое обновление капитала, увеличение объемов производства создают материально-техническую основу для следующего цикла. Различают малые циклы (3-5 лет), среднесрочные циклы (10-12 лет) и большие циклы (50-60 лет) экономического развития. В рамках *среднесрочных циклов* модернизируется оборудование, растут инвестиции в производство и увеличивается емкость рынка. *Большие циклы* связаны с развитием научно-технического прогресса, а именно: паровой двигатель заменяют бензиновый и дизельный двигатели; самолетостроение дает толчок развитию ракетостроения и космической техники; радио и телеграф вытесняются спутниковым телевидением и мобильной телефонной связью; счеты и арифмометр вытесняются микрокалькуляторами и персональными ЭВМ. Малые, среднесрочные и большие циклы взаимодействуют, дополняя друг друга, и составляют единый процесс экономического развития.

Цикличность является механизмом саморегулирования рыночной экономики. Экономический цикл включает четыре последовательные *фазы*:

- *кризис*, когда падение деловой активности достигает нижней точки (начало 30-х гг. в США, 90-е гг. в России);
- *депрессия* – застойное состояние экономики, когда падение деловой активности миновало низшую точку (30-е гг. в США, конец 90-х гг. в России);
- *оживление*, когда деловая активность растет, достигая высшей точки предыдущего цикла (экономика Германии и Японии конца 50-х гг.);
- *подъем* – экономический рост и расширение деловой активности, при которой экономические показатели превышают показатели предыдущего цикла (оживление).

Экономические законы – это необходимые, существенные, устойчивые и повторяющиеся экономические отношения между явлениями производства и общества. Познание законов составляет задачу экономической науки и выступает основой закономерного преобразования людьми общества. Научное исследование экономических законов, связанное с развитием феодального общества и становлением капиталистического способа производства, продолжается в настоящее время. Мы постарались выделить наиболее важные экономические законы и представить их в табличной форме (табл. 4.1.1).

Государственные регуляторы – это экономические рычаги и средства планомерного воздействия государства на участников общественного производства. Большой вклад в развитие теории государственного регулирования внес Дж. М. Кейнс. Известны три концепции роли государства в общественном производстве, влияющие на выбор типа экономики и регуляторов:

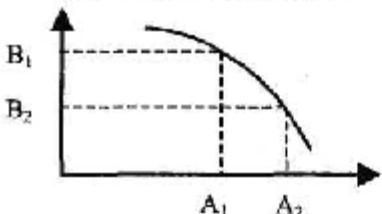
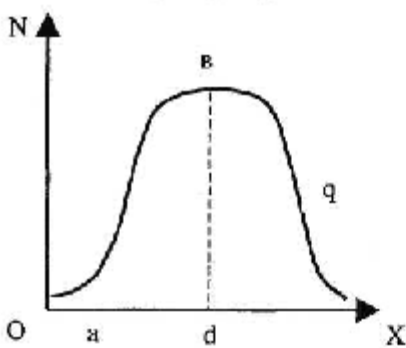
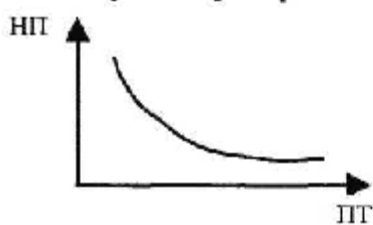
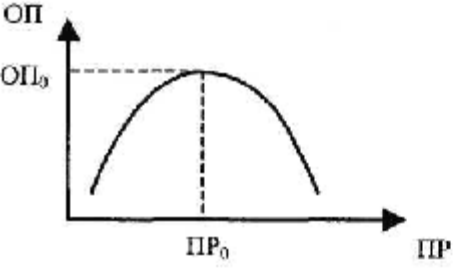
- *административная экономика*, в которой осуществляется централизованное планирование основных показателей и пропорций экономического развития "сверху" и все виды регуляторов находятся в руках государства. Пример: экономика СССР в 30-80 гг.;
- *либеральная рыночная экономика*, в которой основное внимание уделяется факторам свободного рынка, а вмешательство государства в общественное производство минимальное (налоги, социальная сфера). Пример: экономика России 90-х гг. после проведения приватизации предприятий;
- *смешанная экономика*, в которой государство использует средства планомерного воздействия на участников общественного производства, сохраняя преобладание рыночных отношений. Пример: период восстановления экономики Японии и Германии в 50-70 гг., Китай и Южная Корея в 90-х гг.


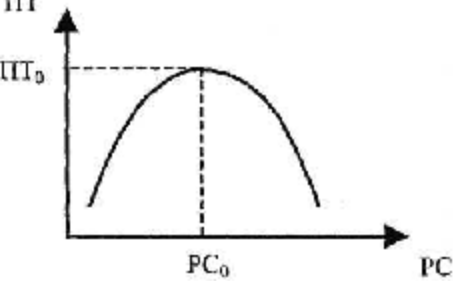
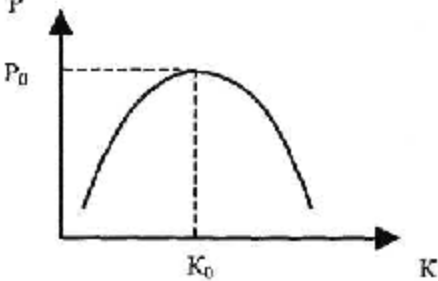
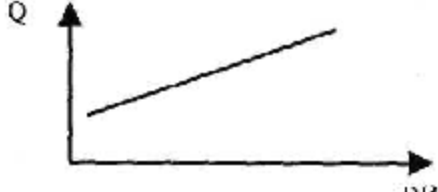
Разновидностями государственных регуляторов являются: государственный заказ на выпуск продукции и услуг (пример: финансирование среднего и высшего образования); природные ресурсы и государственные фонды, представляемые предприятиям в пользование (земля, вода, энергия); государственные кредиты и займы (беспроцентные или под льготные проценты), предоставляемые под выпуск общественно значимой продукции или услуг (строительство зданий, дорог, сооружений); налоговые льготы под определенный вид деятельности (например, освобождение образовательных учреждений от налогов на прибыль и НДС); государственные цены и тарифы (проезд на муниципальном или железнодорожном транспорте, льготные тарифы коммунальных платежей); государственные дотации и трансферты (дотации на содержание социальной сферы, пенсии, пособия

людям с ограниченной трудоспособностью), освобождение от платы за землю и использование имущества и др.; государственное имущество, которое используется на казенных предприятиях и в государственных учреждениях для выполнения общественных услуг и производства продукции.

Таблица 4.1.1

Экономические законы

Название закона	Содержание закона
<p>Закон возрастания относительных издержек</p> 	<p>Характеризует взаимосвязь между увеличением производства одного продукта (В) за счет уменьшения производства другого (А). Применяется в ситуациях, когда производственные возможности общества близки к предельным, ресурсы ограничены, а доходность сокращается</p>
<p>Закон Парето Кол-во людей с доходом $\geq OX$</p>  <p>Доход больше или равен OX</p>	<p>Сформулирован итальянским экономистом В. Парето. Выражает соотношение между величиной дохода и количеством получающих его лиц в виде кривой нормального распределения доходов. где N – численность людей с доходом, равным или выше OX; A, m – параметры уравнения; X – размер дохода</p>
<p>Закон тенденции падения средней нормы прибыли</p> 	<p>Сформулирован К. Марксом. Утверждает, что рост производительной силы труда (ПП), способствуя повышению органического строения капитала, приводит к падению нормы прибыли (НП)</p>
<p>Закон убывающей предельной производительности (убывающей отдачи)</p> 	<p>Сформулирован Дж. Андерсоном и Дж. Б. Кларком. Выражает зависимость объема производства (ОП) от изменения одного переменного ресурса (ПП) при фиксированности остальных. С ростом использования какого-либо производственного фактора (при неизменности остальных) рано или поздно достигается такая точка, в которой дополнительное применение производственного фактора приведет к снижению вначале относительного, а затем и абсолютного объема выпуска продукции</p>

<p style="text-align: center;">Закон убывающей предельной полезности</p> 	<p>Закон сформулирован немецким экономистом Г. Госсеном в 1854 г.</p> <p>Выражается в том, что по мере приобретения потребителем дополнительных единиц определенного продукта его полезность для потребителя будет постепенно уменьшаться.</p> <p>Закон выражает обратную зависимость между предельной полезностью (MU) и объемом потребляемых экономических благ (Q).</p> <p>Предполагается, что вкусы потребителей постоянны, а функция потребления непрерывна.</p>
<p style="text-align: center;">Закон убывающей производительности труда</p> 	<p>Закон сформулировал Дж. Б. Кларком и П. Самуэльсоном.</p> <p>В основе закона лежат принципы падающей эффективности последовательных затрат труда, капитала и убывающего плодородия почвы.</p> <p>Закон убывающей производительности труда (ПП) утверждает, что если к достижимой по своей величине рабочей силе (РС) прибавить дополнительное число рабочих, то каждый последующий рабочий будет производить убывающее число продуктов.</p> <p>Иначе говоря, существуют предельные затраты труда (РС₀), по достижении которых предприниматель вынужден превращать дополнительную покупку рабочей силы</p>
<p style="text-align: center;">Закон убывающей производительности капитала (доходности)</p> 	<p>Закон сформулирован Дж. П. Кларком и П. Самуэльсоном.</p> <p>Выражает снижение производительности капитала в результате того, что возрастающее количество капитала используется постоянным числом рабочих.</p> <p>Расширение использования капитала (K) при неизменных затратах других факторов производства (труд, земля, информация) приводит к увеличению физического объема предельного продукта до определенного размера (P₀), затем производительность начинает убывать таким образом, что концентрация капитала с высокой доходностью со временем приведет к снижению нормы прибыли и рентабельности капитала (P)</p>
<p style="text-align: center;">Закон возрастающих переменных издержек (предельных издержек)</p> 	<p>По мере увеличения производства продукта (Q) переменные издержки ВИ (предельные издержки) производства каждой новой единицы продукции возрастают</p>

Факторы производства – средства в виде товаров и услуг, используемые в производстве экономических благ, основными факторами производства считаются земля, труд, капитал, предпринимательство и информация. Под землей понимаются все природные ресурсы, необходимые для производства товаров и услуг. Трудом является целесообразная деятельность работников, направленная на создание экономических благ. Под капиталом подразумевают созданные прошлым трудом блага, используемые для производства товаров и услуг. Капитал из первоначальной денежной формы превращается в реальный капитал – машины, оборудование, производственные здания и т.п. Предпринимательство является особым фактором производства, соединяющим в едином процессе все другие факторы (землю, труд, капитал, информацию). Специфическими функциями предпринимательства являются управление инновациями, финансами, стратегией и рисками. В последнее время выделяют новый фактор производства -информацию, подразумевая под ней упорядоченную систему знаний и сведений об экономическом объекте. В XXI в. роль информации будет возрастать, поскольку с ее помощью происходит передача новых технологий ("ноу-хау"), глобальная компьютеризация и интеграция современного бизнеса. Эффективность использования факторов производства изучают макро- и микроэкономика.

Фазы воспроизводства составляют основу товарно-денежных отношений между людьми в процессе

производства, обмена, распределения и потребления товаров. При простом товарном производстве, где не используется труд наемных работников, произведенный товар (Т) в сфере материального производства обменивается на деньги (Д), на которые закупаются сырье и материалы, средства труда для производства нового товара и необходимые производителю предметы потребления (Т-Д-Т).

При использовании труда наемных рабочих на деньги, авансируемые предпринимателем, закупаются материалы, рабочая сила и орудия труда и осуществляется производство товара, стоимость которого больше стоимости авансируемого капитала. Товар продается на рынке и вырученные деньги (Д') – больше стоимости авансируемого капитала. Разница (Д'-Д) является валовой прибылью и используется для увеличения объемов производства более качественного товара, личного потребления предпринимателя, а часть ее может использоваться для повышения жизненного уровня работников предприятия.

Производство выступает главной фазой кругооборота капитала, т.к. именно там создается стоимость. Кризис экономики России объясняется тем, что административная система СССР фетишизировала роль производства ради производства и делала значительный перегиб в сторону производства средств производства, которое достигало 3/4 от общего объема валового национального продукта, в то время как производство предметов потребления находилось на уровне прожиточного минимума слаборазвитого государства. Психология производства товаров ради производства до сих пор главенствует на многих государственных, в т.ч. на крупных оборонных предприятиях. Это привело к затовариванию и остановке таких предприятий, как "Москвич", "КАМАЗ", "ЗИЛ" в начале 90-х гг.

Обмен товаров в рыночной экономике реализует схему изменения формы товара из материальной в денежную (Т-Д) и подтверждает его денежную стоимость на рынке, т.е. товар нужен потребителю, который готов отдать за него деньги. Фаза кругооборота товара (Т-Д') осуществляется в сфере обмена с помощью торгового (коммерческого) капитала с привлечением банковского капитала.

Распределение выступает в качестве фазы общественного производства, когда средства производства и рабочая сила направляются в конкретные отрасли экономики, а определенная часть национального дохода распределяется между социальными группами общества и нематериальными сферами экономики (национальная оборона, образование, наука, здравоохранение, социальное обеспечение и т.п.). Распределение, в свою очередь, активно воздействует на производство и обмен, ускоряя или замедляя процессы внутри данных фаз воспроизводства. Фискальная налоговая система в итоге приводит к уменьшению сбора налогов, т.к. они уходят в теневую экономику, и, наоборот, государственная политика льготного налогообложения и кредитования товаропроизводителей приводит к оживлению национальной экономики, что подтверждает опыт послевоенной экономики Германии, Италии, Японии, Южной Кореи, Франции и др.

Потребление направлено на использование общественного продукта в процессе удовлетворения материальных и духовных потребностей и является заключительной фазой воспроизводства. Потребление бывает материальное и нематериальное, коллективное и индивидуальное. Потребление общественного продукта в рыночной экономике осуществляется пропорционально затраченному капиталу. В рыночной экономике главным является личное потребление граждан. Потребление активно воздействует на все фазы воспроизводства, особенно на производство и обмен товаров.

Рынок – совокупность условий, благодаря которым покупатели и продавцы товара и услуги вступают в контакт друг с другом с целью покупки или продажи этого товара (услуги). Можно сказать, что рынок – это пространство, на котором взаимодействуют предложение и спрос на факторы производства. Различают рынки товаров и услуг, рынок труда, рынок капиталов, рынок ценных бумаг и валютный рынок (рис. 4.1.2).

Рынок товаров и услуг обеспечивает закупку сырья и материалов и обмен готовой продукцией между предприятиями и населением.

Рынок труда обеспечивает сферу контактов продавцов и покупателей трудовых услуг, где встречается экономически активное население и предприниматели (работодатели).

Рынок капиталов включает экономические отношения владельцев финансовых ресурсов (банкиров, предпринимателей, вкладчиков) и покупателей капитала (предпринимателей, брокеров) и является "кровеносной системой" общественного воспроизводства.

Рынок ценных бумаг обеспечивает взаимодействие покупателей и продавцов денежных документов (акций, облигаций, казначейских обязательств, векселей, чеков, страховых полисов и т.п.).

Валютный рынок является сферой экономических отношений, где осуществляются операции покупки, обмена и продажи иностранной валюты и обслуживание международного движения

капиталов.

Рынок информационный, являясь сегментом рынка товаров и услуг, обеспечивает куплю-продажу информационных и интеллектуальных продуктов (книг и справочников, аудио- и видеопродуктов, программных продуктов, компьютерной техники, баз данных и т.п.).

Рынок недвижимости включает операции купли-продажи земельных участков, жилых зданий (квартир и коттеджей) и нежилых помещений (производственных зданий, складов, офисов). Его совокупной частью является ипотека – передача в залог земли и недвижимого имущества с целью получения кредита.

Рынок покупателя характеризует преобладание предложения над спросом и обеспечивает покупателям возможность широкого выбора товаров и право диктовать продавцам свои условия сделок, прежде всего, цену. Характерен для развитого крупномасштабного производства.

Рынок продавца – ситуация на рынке, когда спрос превышает предложение и возникает дефицит товаров. Продавцы получают большую рыночную власть над покупателями и возможность диктовать свои условия (цены, ассортимент). Эта разновидность рынка свидетельствует о слабой конкуренции, монополизации рынка или является следствием форс-мажорных обстоятельств (война, стихийное бедствие, неурожай). Этот рынок был характерен для СССР в 30-60-е гг.

Как действует рынок в рыночной экономике? Совокупное предложение трудовых ресурсов поступает на рынок, и после цикла воспроизводства работники получают оплату за труд. Полученные деньги, а также пенсии и пособия от государства используются населением для покупки товаров и услуг, уплаты подоходного налога государству, и на этой основе формируется потребительский спрос на рынке товаров и услуг.

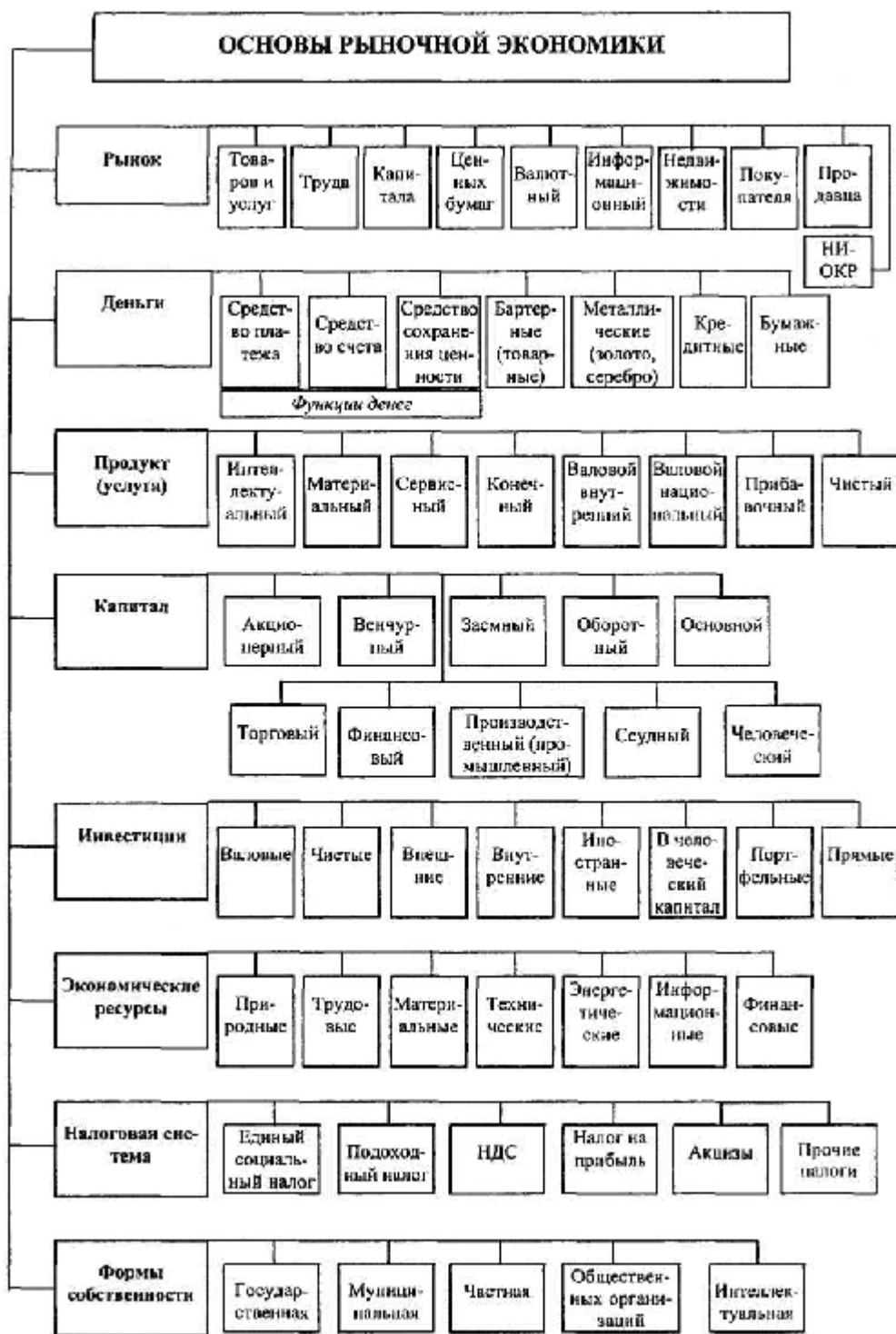


Рис. 4.1.2. Классификация элементов и понятий экономики (продолжение)

Рынок трудовых ресурсов обеспечивает рабочей силой предприятия и организации, которые формируют спрос на производственный и интеллектуальный труд. Государственные органы управления определяют госзаказ на продукцию предприятий и услуги организаций, осуществляют нормативное регулирование производства (законы, инструкции, требования) и получают от производственной сферы налоги и взносы (долю прибавочного продукта).

Предприятия и организации взаимодействуют с рынком товаров и услуг, формируя совокупное предложение и взамен, путем обмена, получают выручку от реализации товаров и услуг.

Государственные органы реализуют рынок товаров и услуг путем предоставления земли и государственных ресурсов, установления цен и тарифов на услуги естественных монополий (РДЖ, РАО ЕЭС, ГАЗПРОМ) и правового регулирования (ГК РФ, федеральные законы) общественного производства. Воздействие на рынок труда со стороны государства осуществляется путем установления минимальной заработной платы и пенсий, регулирования занятости (общественные работы, обучение) и

трудового законодательства (КЗоТ и федеральные законы).

Простая модель рыночной экономики, показывающая взаимодействие рынка трудовых ресурсов, предприятий и организаций, рынка товаров и услуг, населения и государственных органов, показана на рис. 4.1.3.

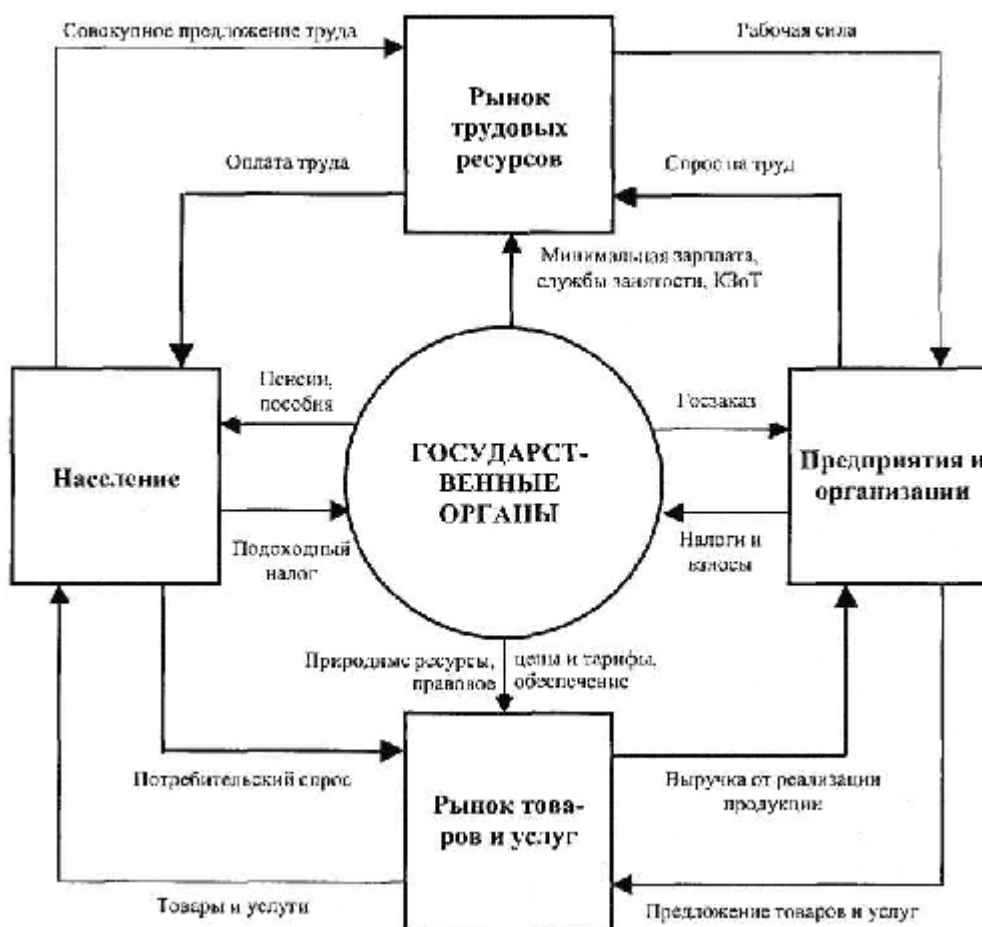


Рис. 4.1.3. Простая модель рыночной экономики

Деньги – блага, выполняющие функцию средства измерения ценности остальных благ, т.е. всеобщего эквивалента, и средства осуществления расчетов при обмене, обладающие высокой ликвидностью (близкой к единице). Деньги выполняют следующие основные функции:

средство платежа при обмене экономических благ путем передачи денежных знаков (наличный расчет), посредством операций со счетами в банках (безналичный расчет) и долговыми документами (векселя, обязательства);

средство счета – как мера измерения ценности экономических благ и способ выражения цены товаров, что позволяет снизить расходы на осуществление меновых операций (транзакционные затраты);

средство сохранения ценности в течение определенного времени ("от зарплаты до зарплаты", "на покупку товаров длительного пользования", "на свадьбу или похороны").

Деньги имеют определенные преимущества по сравнению с другими активами (акции, облигации, недвижимость) за счет высокой ликвидности, т.е. не нужно много времени на их превращение в товар или услугу.

Экономическая природа денег заключается в экономии транзакционных издержек рыночных взаимодействий. В денежной экономике расходы на меновые операции минимальны по сравнению с бартерной экономикой, где они значительные; блокируют акты обмена и приводят к значительному завышению реальной стоимости товара на 30-50%. Деньги позволяют экономить издержки измерения ценности благ, если имеется согласие по вопросу всеобщего эквивалента. Допустим, в регионе производится 5000 товаров и имеется 5000 цен товаров в денежной экономике. В мифической бартерной экономике производителям товаров пришлось бы иметь дело с 12497500 обменными операциями.

По этапам развития различают следующие виды денег:

- *бартерные (товарные) деньги*, когда меновым средством являлся ходовой товар в определенном регионе (рис, баран, кувшин вина и др.), появились в первобытном обществе и их элементы сохраняются до сих пор;
- *металлические деньги* (золото, серебро), которые обладают однородностью, делимостью, портативностью и сохраняемостью, появились еще до н.э. в Китае и Индии и просуществовали до XX в.;
- *кредитные деньги*, представляющие собой ценные бумаги, удостоверяющие право собственности на определенное количество товара в виде золотого эквивалента, появились в Китае в VIII в., а наибольшее распространение получили в XVI-XIX вв. в Европе, к ним относятся векселя, чеки, электронные кредитные карточки;
- *бумажные деньги* как средство денежного эквивалента национальной валюты предполагают наличие развитого валютного рынка. В первую треть XX в. произошел отказ стран от золотого стандарта, т.е. прямого обмена национальных бумажных денег на золото. Бумажные деньги получили наибольшее распространение в XX в. после Первой мировой войны, их недостатками являются зависимость от инфляции и сложности использования в международном экономическом сотрудничестве; поэтому страны Европейского сообщества приняли решение о поэтапном переходе к единой денежной валюте Евро (EVRO) с 1999 г.

Для измерения денежной массы в экономической теории выделяют четыре основных агрегата: M_0 , M_1 , M_2 , M_3 , L (объем наличных денег, чеков, вкладов, ценных бумаг), которые находятся в определенной взаимосвязи друг с другом.

Продукт (услуга) – результат процесса общественного производства в вещественной или информационной форме, количественно измеряемый в натуральной или денежной форме. Различают интеллектуальный, материальный, конечный, промежуточный, валовой и чистый виды продукта.

Интеллектуальный продукт – результат мыслительной творческой деятельности. Включает изобретения, научные открытия, новые технологии, алгоритмы и программы для ЭВМ, результаты научно-исследовательских, конструкторско-проектных работ. Интенсивный рост производства интеллектуального продукта отражает развитие НТП в мире.

Материальный продукт всегда представлен в материально-вещественной форме как результат материального производства: изделие, станок, оборудование, автомобиль, здание, судно, компьютер, телефон и т.п.

Сервисный продукт (услуга) характерен для образования, социальной и финансово-экономической сферы и государственного управления: туристическая поездка, уход за больным или ребенком, образовательная услуга, страхование жизни или имущества, посещение кино, театра и музея и т.п.

Конечный продукт – часть совокупного общественного продукта, получаемая после вычета из него потребленных в процессе производства предметов труда (сырья или материалов). Для государства это обобщающий показатель, включающий национальный доход, амортизационные отчисления и сальдо торгового баланса.

Валовой внутренний продукт (ВВП) выражает совокупную стоимость конечного продукта, произведенного в течение года внутри страны. Применяется в системе национальных счетов (СНС). В счете "производство" исчисляется как разность между объемами валового продукта и промежуточного потребления, в счете "образование доходов" – как сумма оплаты труда наемных работников, чистых налогов на производство и валовой прибыли экономики, а в счете "использование доходов" – как сумма затрат на конечное потребление и сбережения. ВВП отличается от показателя чистого продукта на величину потребления основного капитала, т.е. величину амортизации.

Валовой национальный продукт (ВНП) – обобщающий макроэкономический показатель, представляет собой исчисленную в рыночных ценах стоимость произведенного в течение года в стране конечного (готового) продукта. В ВНП включается стоимость продукта, созданного как в самой стране, так и за рубежом с использованием факторов производства, принадлежащих данной стране. От ВВП отличается на сумму сальдо полученных из-за рубежа и переведенных за рубеж прибылей.

Прибавочный продукт – часть совокупного общественного продукта, создаваемая работниками сверх необходимого продукта (прибавочная стоимость).

Чистая продукция – часть валового продукта, которая остается при вычитании из него материальных затрат, или вновь созданная стоимость в течение года (добавленная стоимость).

Капитал – фактор производства, вложенный в дело и способный приносить доход, или ресурсы,

созданные людьми для производства товаров и услуг. Различают акционерный, венчурный, финансовый, заемный, оборотный, основной, ссудный и человеческий виды капитала.

Акционерный капитал образуется посредством выпуска и продажи акций и представляет собой совокупность индивидуальных капиталов акционеров.

Венчурный капитал является новой формой финансирования инновационных проектов. Формируется из внешних источников (страховые и банковские операции) для финансирования проектов небольших венчурных компаний.

Финансовый капитал состоит из денежных средств и ценных бумаг с высокой ликвидностью и характерен для банковских и кредитных организаций. Необходим как начальный фактор производства для закупки средств производства и рабочей силы и как средство обеспечения обмена товарами и услугами.

Заемный капитал образуется за счет средств от продажи облигаций и средств банковского кредита, а держатели облигаций являются кредиторами, а не акционерами.

Оборотный капитал является частью производственного капитала, стоимость которого переносится на производственный товар и возвращается в денежной форме после его реализации.

Основной капитал – часть производительного капитала, который многократно принимает участие в производстве товара и переносит свою стоимость на новый продукт по частям. К нему относятся здания, сооружения, станки, машины, технологическое оборудование, компьютеры, автомобили и т.п.

Производственный (промышленный) капитал функционирует во всех отраслях производственной сферы (промышленность, сельское хозяйство, транспорт и связь, строительство и др.). Является единственной формой капитала, содержащей наряду с фазой обмена и фазу производства, начинается обращение с денег (Д-Т-П-Т'-Д'). Промышленный капитал возник в XV в. и теоретически разработан К. Марксом в XIX в..

Ссудный капитал характеризует временно свободные денежные средства, отдаваемые в ссуду и приносящие собственнику (ростовщику, банкиру) доход в виде процента. В настоящее время доля заемных средств в структуре источников финансирования предприятий в России превышает 30%, а в Японии достигает 60%.

Человеческий капитал – особый вид капиталовложений, характеризующий затраты на воспроизводство и повышение качества рабочей силы. В состав критериев человеческого капитала включают квалификацию, знания и умения, производственный опыт, состояние здоровья, производительность труда. Человеческий капитал рассматривается как долговременный экономический ресурс, воспроизводственный оборот которого в 5-6 раз больше основного капитала, а "износ" имеет обратный знак – ценность работников с течением времени возрастает (до 50-60 лет). Считается, что вложения в человеческий капитал обеспечивают от 30% и более прироста национального дохода. По данным расчетов мирового банка в 192 странах 64% национального богатства составляет человеческий капитал. Человеческий капитал, в основном, формируется в сфере образования.

Инвестиции – долгосрочные вложения капитала в предприятия различных отраслей народного хозяйства. Долгосрочные инвестиции окупаются в течение продолжительного периода времени и используются для покупки факторов производства.

Валовые инвестиции (ВИ) складываются из амортизационных отчислений (АО) в виде возмещения вложенного в производство капитала и чистых инвестиций (ЧИ), характеризующих прирост капитала за счет прибыли и добавочных вложений в производство (банковский кредит, ссудный и акционерный капитал).

Если $ВИ > АО$, то имеет место экономический рост.

Если $ВИ < АО$, то налицо экономический спад.

Если $ВИ = АО$, то имеет место депрессия.

Внешние инвестиции предполагают использование заемных средств внешних инвесторов (государство, банки, инвестиционные фонды) и могут привести к экономической зависимости предприятия.

Внутренние инвестиции основаны на мобилизации внутренних источников (амортизации и прибыли), однако не позволяют решить задачу кардинальной модернизации производства, например, строительство университетского комплекса.

Иностранные инвестиции представляют собой долгосрочные вложения иностранных инвесторов (высокоразвитых государств, транснациональных компаний) в экономику страны. Положительными факторами являются увеличение объема капиталовложений, расширение производства, улучшение

платежного баланса. К отрицательным факторам относятся репатриация (вывоз) полученной в стране прибыли, упадок национальных отраслей, подавление местных производителей, ухудшение окружающей среды.

Портфельные инвестиции представляют собой покупку ценных бумаг для дальнейшей их продажи по мере изменения конъюнктуры фондового рынка. Основной целью является получение спекулятивной прибыли от игры на фондовом рынке или процентов по кредиту.

Прямые инвестиции – это покупка ценных бумаг предприятия или предоставление ему кредита для обеспечения контроля за деятельностью органов управления предприятием. Примером прямых инвестиций является постепенная покупка акций и обеспечение контроля группы "Сибирский алюминий" над крупнейшими автомобильными заводами "ГАЗ" и "КАМАЗ", а также обеспечение контроля ОАО "Северстальинвест" над такими заводами, как "ЗМЗ" и "УАЗ" (2000 г.)

Экономические ресурсы – фундаментальное понятие экономики, означающее средства обеспечения общественного производства. Выделяют следующие виды ресурсов:

- ◆ природные (земля, лесные, водные, сырьевые, климатические, географические);
- ◆ трудовые – экономически активное население, способное принимать участие в общественном производстве;
- ◆ материальные – предметы труда (сырье, полуфабрикаты, покупные материалы, детали и т.п.);
- ◆ технические – средства труда (станки, машины, оборудование, автомобили, инструменты);
- ◆ энергетические ресурсы – предметы труда (тепло- и паровая энергия, электроэнергия, водная и воздушная энергия, атомная энергия);
- ◆ информационные ресурсы – предметы труда (данные, сведения, статистика, ноу-хау, технологии и др.);
- ◆ финансовые ресурсы (денежный, ссудный, заемный, оборотный, акционерный капитал).

В сфере общественного производства имеет место взаимосвязь экономических ресурсов, изменение их формы и содержания, когда финансовые ресурсы дают начало производственному процессу и затем превращаются в конечный продукт (услугу), который впоследствии меняется на деньги и используется для закупки других видов ресурсов.

Налоговая система составляет важный экономический механизм пополнения казны государства путем взимания налогов с предприятий и граждан. Она задается государством, существует вне предприятия, оказывает непосредственное воздействие на персонал, но всегда оставляет руководителю поле для маневра даже в условиях фискальной системы налогообложения.

Наиболее крупный налог на фонд оплаты в виде обязательных отчислений в пенсионный, социальный и медицинский фонды составляет в настоящее время 39% от фонда оплаты труда, хотя в начале 80-х гг. он составлял всего 7%. Эти отчисления обеспечивают социальные гарантии граждан (пенсии, стипендии, больничные листы и др.).

Подходный налог в России в настоящее время начисляется в размере 13% от заработной платы. В России невысокие ставки подоходного налога, в развитых странах (США, Великобритании, Бельгии, Испании, Швеции) его верхняя граница достигает 50%. Правда, величина годовой заработной платы, с которой взимаются предельные ставки налогов, характеризует уровень жизни богатого человека для России (более 100 000 долл. в год).

Налог на добавленную стоимость (НДС) начисляется на вновь созданную стоимость продукта в размере 20% каждый раз при совершении акта купли-продажи товара и затем по итогам месяца перечисляется в бюджет. Это один из главных источников федерального бюджета. Практика начисления НДС при каждой продаже товара весьма несовершенна и, фактически, при многократных коммерческих операциях приводит к существенному завышению цены, которое ложится на потребителя. Наиболее распространенный способ ухода от НДС в коммерческих структурах – это работа с наличными деньгами ("черным налогом"), который весьма неудобен при крупных сделках и чреват крупными штрафами налоговой инспекции.

Налог на прибыль относится к числу наиболее важных налогов в развитой экономике, т.к. обеспечивает не только покрытие текущих нужд бюджета, а и финансирование инвестиций в экономику (новое капитальное строительство, вложения в науку и технику, развитие инфраструктуры городов и др.).

За последние 10 лет ставка налога на прибыль изменялась в диапазоне от 3% для вновь образованных предприятий до 35%, что соответствует налоговой политике развитых стран. В условиях административной экономики бывшего СССР у предприятий изымалось до 90% прибыли в зависимости

от отрасли и типа предприятия. Экономический кризис, переход к бартерным сделкам и фискальная налоговая система способствовали тому, чтобы руководители предприятий овладели искусством прятать прибыль, в основном, путем завышения фактических затрат на производство продукции и перевода выпущенной продукции в незавершенное производство и запасы на складах.

Формы собственности – важная экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри предприятия. Так, при государственной и муниципальной собственности единым хозяином имущества предприятия выступает государственный орган, а все работники, включая директора, относятся к наемному персоналу. На этих предприятиях работники наиболее отдалены от собственности, никогда не будут чувствовать себя хозяевами. Поэтому необходима система слежения со стороны контрольных органов как за имуществом, так и за продукцией. Реальные злоупотребления (взятки) возникают при сдаче в аренду государственного имущества коммерческим организациям.

Частная собственность имеет всегда владельца в лице конкретного хозяина, акционеров или учредителей предприятия. Она более ориентирована на рациональное использование имущества, результатов труда и прибыли и во всех развитых государствах доминирует над другими формами собственности. Задача руководителя частного предприятия (ТВ, ООО, ЗАО, ОАО) заключается в том, чтобы правильно регулировать интересы отдельных групп, подразделений и работников в части долевого участия в прибыли и собственности, с одной стороны, тех, кто имеет личную заинтересованность и желает быть совладельцем, а с другой стороны, тех – кто предпочитает быть просто наемным работником и получать приличную заработную плату.

Собственность общественных организаций принадлежит общественным и религиозным организациям, в которых имущество номинально принадлежит конкретному коллективу, общине, церкви, но фактически отсутствует долевое участие членов организаций в определении собственности и прибавочной продукции. Наиболее крупными собственниками в настоящее время остаются церковь, творческие общества и политические партии. Но реально распоряжаются имуществом общественных организаций их руководители.

Интеллектуальная собственность распространяется на художественные произведения, авторские изобретения, программные продукты, произведения искусства, новые технологии и способы обучения, научные методы и результаты исследований. Интеллектуальная собственность принадлежит конкретной личности или группе авторов и охраняется авторским правом.

Сохранение интеллектуальной собственности в России является до сих пор нерешенной проблемой на законодательном и моральном уровне. Применение несертифицированных программных продуктов, плагиат методических разработок и книг, использование чужих технологий, копирование лицензионных видео- и аудиоматериалов – достаточно распространенные явления.

Рабочая сила является главным элементом любого трудового процесса, обеспечивающим переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт. Это всегда главная ценность любого предприятия или организации (рис. 4.1.4).

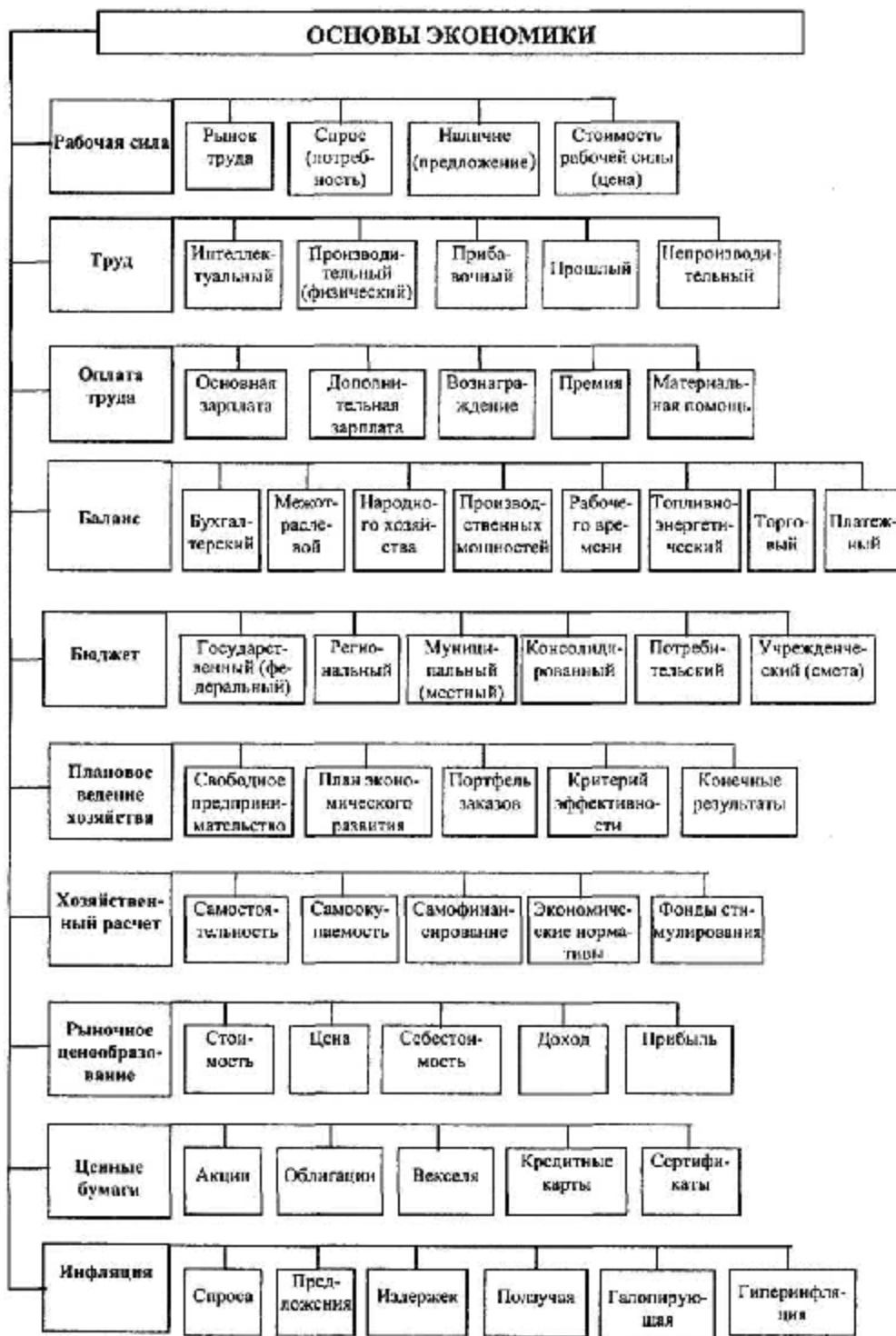


Рис. 4.1.4. Классификация элементов и понятий экономики (продолжение)

Рынок труда является неотъемлемой частью рыночной экономики и представляет собой совокупность экономических отношений, складывающихся в сфере обмена. Он является составной частью механизма формирования и изменения пропорций общественного воспроизводства, предопределяет распределение рабочей силы пропорционально структуре общественных потребностей и уровню материального производства, обеспечивает поддержание равновесия между спросом на труд и предложением рабочей силы, формирует резервы и позволяет увязать экономические интересы субъектов трудовых отношений.

Субъектами трудовых отношений являются работодатель и наемный работник, посредником между ними – государственные и коммерческие службы занятости. Они вырабатывают основы правовой регламентации отношений занятости, учитывают спрос и предложение рабочей силы и контролируют соблюдение законов. Представителями интересов тружеников и работодателей являются профсоюзы, забастовочные комитеты, ассоциации, осуществляющие защиту интересов работодателей и наемных

работников.

Рынок труда создает условия для баланса спроса (потребности) и наличия (предложения), обеспечивающие формирование личных доходов человека, рост трудовой активности и повышение дисциплины труда. Он устраняет старые методы регулирования заработной платы и уравниловку в доходах. Рынок труда оказывает влияние как на работника, так и на собственников средств производства и существенно меняет поведение руководителей и специалистов.

В настоящее время из-за низкой цены на рабочую силу в России нельзя говорить об оздоровлении условий труда, социальном прогрессе и ускорении научно-технического прогресса. Поэтому влияние рынка труда на повышение эффективности производства имеет первостепенное значение.

Большое значение имеет *цена рабочей силы*, которая является денежным мерилем стоимости рабочей силы и в рыночных условиях определяется с учетом спроса и предложения. Однако цена рабочей силы не может быть ниже прожиточного минимума, умноженного на число членов семьи работника; в противном случае происходит деградация трудящихся. Поэтому руководитель предприятия должен заботиться о неуклонном росте уровня жизни своих работников – главном факторе роста материальных и духовных потребностей.

Оплачивая рабочую силу как дорогой товар, собственник стремится наиболее эффективно ее использовать. И здесь на первый план выступают экономические факторы, которые заставляют руководителей и организаторов производства уделять первостепенное внимание устранению простоев, потерь рабочего времени, обеспечению соответствующего уровня производства, труда и управления. Эффективное использование рабочей силы требует, чтобы этот дорогой товар находился в работоспособном состоянии. Следовательно, необходимо заниматься условиями труда и быта работников, постоянно развивать их способность к труду путем непрерывной системы подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации. Все это увеличивает цену на рабочую силу.

Труд – целенаправленная трудовая деятельность человека в процессе общественного производства, направленная на видоизменение и приспособление предметов природы для удовлетворения своих потребностей. В современном производстве труд основывается на четкой кооперации и специализации людей на выполнении комплексов операций и позволяет получать конечные продукты и услуги. С развитием массового механизированного производства доля живого труда в стоимости продукции уменьшается и замещается овеществленным ("машинным") трудом. Выделяют такие разновидности труда, как интеллектуальный, физический, прибавочный, прошлый, производительный, непроизводительный.

Интеллектуальный (умственный) труд – труд, осуществляемый при помощи мыслительных способностей человека для производства преимущественно нематериальных объектов (информация, изобретения, технологии, проекты, книги, произведения искусства, образовательные услуги). Принято выделять следующие основные сферы интеллектуального труда: наука, образование, управление, культура, здравоохранение. В политической экономии XVIII – XIX вв. интеллектуальный труд считался непроизводительным трудом.

Производительный труд – труд непосредственно участвующий в процессе общественного производства и создающий конечный продукт в материально-вещественной форме. Производительный труд создает экономические блага, т.е. потребительные стоимости товаров. В современной экономике производительным трудом считается как труд любого наемного работника (рабочего, специалиста, инженера и менеджера), так и предпринимательский труд (бизнесмена, предпринимателя, банкира), без которого сфера производства и обмена невозможны.

Прибавочный труд – труд, затрачиваемый на производство прибавочного продукта (прибыли). Является категорией марксистско-экономической теории. Прибавочный труд есть и в капиталистической, и в социалистической общественно-экономических формациях. Причем норма эксплуатации труда в бывших социалистических странах (СССР, КНР, ПНР, ВНР и др.) была выше, чем в высокоразвитых капиталистических странах (США, Германии, Франции, Великобритании, Италии, Канаде и Японии).

Прошлый труд характеризует стоимость средств производства (предметов и средств труда), используемых в процессе производства, полностью или частично перенесенную на стоимость нового товара. Это овеществленный в товаре труд, перенесенный в стоимость нового товара.

Непроизводительный труд – трудовая деятельность вне сферы производства, к которой относится труд военнослужащих, милиции, прокуратуры и судебных органов, органов государственного контроля и др. В гражданском обществе этот труд считается общественно-полезным и нужным.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатом труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

Устанавливаются должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих с учетом средних затрат труда при его нормальной продолжительности (*основная заработная плата*).

Дополнительная заработная плата позволяет полнее учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии в случае беременности или обучения сотрудников и др.

Вознаграждение определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени.

Премия напрямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием эффективности предприятия – прибылью.

Руководитель предприятия может с помощью перечисленных выше компонентов оплаты труда регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье "заработная плата", применять различные системы оплаты труда – сдельную или повременную, влиять на формирование материальных и духовных потребностей работников и обеспечивать рост их жизненного уровня.

Баланс (от франц. *balance* – весы) – система взаимосвязанных показателей, характеризующих какой-либо вид деятельности или процесса. Различают следующие виды баланса: бухгалтерский, межотраслевой, производственных мощностей, рабочего времени, топливно-энергетический, торговый, продовольственный (сельского хозяйства), платежный.

Бухгалтерский баланс представляет собой совокупность стоимостных показателей финансового состояния организации за определенный период (квартал, год).

Межотраслевой баланс производства и распределения общественного продукта представляет собой матричную модель в виде системы линейных уравнений между выпуском продукции и затратами на ее производство по отраслям народного хозяйства. Составляется в денежной и натуральной формах. За рубежом называется методом "затраты – выпуск".

Баланс производственных мощностей характеризует наличие, движение и использование производственных мощностей по выпуску конкретных видов промышленной продукции. Составляется в натуральном выражении за определенный период.

Баланс рабочего времени характеризует ресурсы рабочего времени работающих, их распределение по видам затрат. Составляется с целью выявления резервов роста производительности труда, использования фонда рабочего времени и определения численности рабочих. Рассчитывается баланс на одного среднесписочного рабочего.

Баланс топливно-энергетический отражает наличие и использование всех видов энергоресурсов в производственной сфере: добыча топлива, производство гидроэлектроэнергии, расход топливно-энергетических ресурсов, экспорт и потери при хранении и транспортировке.

Торговый баланс характеризует соотношение между ввозимыми и вывозимыми товарами в стоимостном выражении за определенный период времени. Является частью платежного баланса.

Баланс народного хозяйства отражает основные экономические показатели (национальный доход, общественный продукт), темпы и пропорции воспроизводства в условиях плановой (нерыночной) экономики, баланс трудовых ресурсов и баланс национального богатства. Народное хозяйство делится на 2 сферы – производственную и непроизводственную. Конечный результат измеряется величиной национального дохода.

Баланс платежный представляет собой систематизированную запись всех международных экономических сделок, совершаемых в конкретной стране за определенный период. Включает экспорт и импорт гражданских товаров и военной продукции (торговый баланс), экспорт и импорт услуг, займы и частные кредиты. "Итого" баланса составляют общий кредит и дебет.

Бюджет (от англ. *budget*) – роспись государственных доходов и расходов на определенный срок, утвержденная в законодательном порядке; плановое или фактическое исчисление доходов или расходов организации (смета) на определенный срок. В экономике выделяют государственный, региональный, муниципальный, консолидированный, потребительский, учрежденческий виды бюджетов.

Государственный (федеральный) бюджет является основным финансовым планом государства на текущий год. В нем определяется, какие товары и услуги будет приобретать государство, какие социальные расходы оно будет производить, источники доходов при различном уровне налоговых

поступлений, расходы на оборону, образование и здравоохранение и др. Если государственные доходы превышают расходы, то имеет место профицит бюджета. Наоборот, если государственные доходы меньше расходов, то имеет место дефицит бюджета. В федеральном государстве бюджет формируется на 3-х уровнях: федеральном, региональном и местном. В унитарном государстве различают два уровня бюджетов: центральный и местный.

Региональный бюджет субъекта федерации (в России их 89) характеризует фонд денежных средств субъекта федерации на текущий финансовый год. Доходы формируются за счет налогов (НДС, акцизы, подоходного налога и налога на прибыль и др.) и неналоговых поступлений (доходы от собственности и ВЭС, сборы, трансферты из федерального бюджета). Расходы регионального бюджета направляются на финансирование отраслей экономики, содержание социальной сферы и органов управления. Региональный бюджет употребляется в двух значениях: в узком – бюджет правительства субъекта федерации, в широком – консолидированный бюджет, который включает дополнительно все местные бюджеты городов и районов региона.

Муниципальный (местный) бюджет представляет собой смету доходов и расходов местных органов управления (город, район, поселок). Доходы местного бюджета состоят из налогов, неналоговых доходов, субсидий и дотаций из государственного или регионального бюджетов, займов и банковских кредитов. Расходы бюджета составляют финансирование образования, здравоохранения, социального обеспечения и содержания органов управления. В России на долю местных бюджетов приходится от 20 до 30% общих доходов и расходов государственного консолидированного бюджета, в то время как в США, Германии и Японии – до 60% общих бюджетных расходов.

Бюджет консолидированный является результатом агрегирования (суммирования) всех бюджетов государства – федерального, регионального и местных. Он необходим для определения суммарных доходов и расходов государства на определенной территории. В отличие от федерального и регионального бюджетов, консолидированный бюджет не утверждается законодательным органом.

Бюджет потребительский характеризует баланс доходов и расходов среднестатистической семьи. Доходы бюджета определяются по всем источникам: оплата труда, предпринимательский доход, доход от собственности, доход от личного подсобного хозяйства. Расходы бюджета учитываются по следующим статьям: питание, покупка товаров длительного пользования, расходы на одежду и обувь, оплата жилья и коммунальных расходов, социально-культурные расходы, накопление денег. Потребительский бюджет используется для расчета национального прожиточного минимума, "потребительской корзины", минимального бюджета и бюджета высокого достатка.

Бюджет учреждения представляет собой смету доходов и расходов организации, финансируемой из бюджета. Доходы обычно состоят из бюджетных поступлений и внебюджетных доходов от хозрасчетной коммерческой деятельности. В статьях расходов: оплата труда, обязательные отчисления на оплату труда, амортизационные отчисления, материальные затраты, накладные расходы. Разница доходов и расходов будет определять экономический результат финансового года: прибыль – при положительном итоге бюджета, убытки – при отрицательном итоге бюджета. Современные крупные предприятия переводят на систему бюджетирования свои хозрасчетные подразделения.

Плановое ведение хозяйства является необходимым условием функционирования любого предприятия (организации), которое имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике. Так, вместо централизованного планирования утверждается, что предприятие – свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнером других предприятий в общественной кооперации труда. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Государственный заказ трансформируется в портфель заказов предприятия.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в увязке перечисленных выше категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Хозяйственный (коммерческий) расчет является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат на производство продукции (услуг) с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счет полученных доходов,

экономическом расходовании ресурсов организации и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Он позволяет сочетать интересы предприятия с интересами подразделений и отдельных работников. Хозяйственный расчет основан на самостоятельности, когда предприятия (организации) являются юридическими лицами и выступают на рынке свободными товаропроизводителями продукции, работ и услуг. Самоокупаемость предприятия определяется отсутствием бюджетного финансирования и дотационноеTM в покрытии убытков, т.е. оно полностью окупает свои затраты за счет доходов и в случае длительной убыточности объявляется банкротом. Самофинансирование является главным принципом расширенного воспроизводства и развития предприятия за счет собственной прибыли.

В отдельных случаях возможна реконструкция и расширение производства за счет кредитов банка, но они обязательно возвращаются за счет прибыли. В противном случае предприятие становится убыточным или уподобляется "финансовой пирамиде", т.е. берет кредиты и ссуды, которые никогда не сможет возратить. Основа хозяйственного расчета – экономические нормативы, которые составляют базу планового ведения хозяйства, и калькуляции фактических затрат на производство продукции. Фонды экономического стимулирования обеспечивают соблюдение экономических интересов предприятия, его подразделений, работников и условия для расширенного воспроизводства.

Рыночное ценообразование является регулятором товарно-денежных отношений и важным экономическим инструментом в соизмерении доходов и расходов, цены и себестоимости продукции. *Стоимость товара* отражает общественно необходимые затраты труда на производство.

Цена является денежным выражением стоимости товаров и услуг. Сначала калькулируются затраты, а затем в результате рыночных отношений купли-продажи товара устанавливается цена. Если цена завышена, то товар не продается, а если занижена, то приносит убытки предприятию. Как ее определить?

$$Ц = С + П,$$

где Ц – цена продукции (услуги);

С – себестоимость (издержки производства) продукции (услуги);

П – прибыль (расчетная или фактическая).

Доход характеризует вновь созданную стоимость и включает заработную плату, начисления на заработную плату и прибыль.

$$Д = ЗП + ОО + П,$$

где ЗП – заработная плата работников;

ОО – обязательные отчисления (социальные налоги).

Прибыль – это разница между ценой продажи и себестоимостью продукции (услуги). Прибыль – главный коммерческий результат деятельности предприятия, источник дальнейшего самофинансирования и роста жизненного уровня работников. Именно прибыль должна быть предметом постоянного внимания руководителя организации.

Ценные бумаги являются главным инструментом фондового рынка, титулом имущественного права на собственность, реализация которого осуществляется путем их предъявления к оплате или продажи. До реформы экономики они не играли значительной роли в условиях государственной монополии и социалистического производства. Развитие рынка ценных бумаг началось с ваучерной приватизации государственной собственности, развития банковского бизнеса и фондового рынка.

Акция – это ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая в акционерный капитал предприятия и дающая право на получение части прибыли в форме дивидендов.

Дивиденды определяют долю прибыли на акции, которая может быть выплачена их собственнику, исходя из результатов деятельности за год.

Вексель является ценной бумагой, долговым документом, отражающим денежное обязательство одного лица другому.

Облигация – это ценная бумага, дающая право на получение годового дохода в виде фиксированного процента, а в случае продажи – получение денежной компенсации.

Кредитные карточки выступают в качестве заменителей денег и дают право их владельцу на покупку товаров и оплату услуг с помощью безналичных расчетов в пределах суммы денег на счету клиента. Безусловно, их удобство очевидно при наличии хорошей электронной связи, компьютеризации сервиса и банковской сферы.

Инфляция (от лат. inflatio – вздутие) – переполнение каналов обращения денежной массой сверх потребностей товарооборота, что вызывает обесценивание денежной единицы и, соответственно, рост цен. Из причин инфляции следует отметить дефицит государственного бюджета, милитаризацию экономики с необоснованно высокими военными расходами, существование "ножниц цен" в отдельных отраслях экономики, несбалансированность спроса и предложения товаров и услуг, девальвация национальной валюты. Инфляция всегда является своеобразным налогом на население. Выделяют следующие виды инфляции: спроса, предложения, издержек.

Инфляция спроса – это разновидность инфляции, проявляющаяся в избыточном по отношению к предложению спросе. При полной занятости работников и полной загрузке производственных мощностей производство не в состоянии отреагировать на избыток денежных средств в обращении необходимым увеличением выпуска продукции. Избыток спроса приводит к росту цен на производимую продукцию.

Инфляция предложения проявляется в избыточном производстве товаров и предложении их потребителям. Часть товаров не находит покупателей, что вынуждает производителя снижать цену товара до уровня себестоимости, а затем приводит к уменьшению ассортимента и объема выпуска.

Инфляция издержек проявляется в росте издержек производства (себестоимости товара). Повышение издержек сокращает прибыль и объем производства при сложившемся уровне цен. Уменьшение предложения повышает уровень цен. По темпам различают инфляцию ползучую, галопирующую и гиперинфляцию.

Инфляция ползучая (умеренная) характеризуется относительно невысокими темпами роста цен (до 10% в год) и присуща большинству стран с рыночной экономикой. Формируется своеобразная цепочка связей: рост денежной массы – увеличение объема выпускаемой продукции – активизация инвестиционной деятельности – восстановление равновесия между товарной и денежной массой. Вместе с тем существует опасность выхода ползучей инфляции из-под контроля государства из-за неверной кредитной, налоговой и денежной политики.

Ползучая инфляция может перейти в галопирующую (рост цен от 20% до 200% в год), а затем в гиперинфляцию (до 1000% и более в год). Примером может служить экономика России первой половины 90-х гг. с резким снижением благосостояния населения, потерей накоплений. Существуют различные мнения о том, при каком росте цен галопирующая инфляция переходит в гиперинфляцию.

Практическое задание "Основы экономики"

Прочитайте еще раз теоретический материал раздела. Выберите базовую организацию для экономического анализа по вариантам заданий:

1. Руководители организации и их заместители выбирают свое образовательное учреждение или орган управления образованием.
2. Руководители подразделений выбирают крупное подразделение (школа, ПТУ, отделение, деканат, учебное предприятие, отдел или службу).
3. Неработающие слушатели и студенты (безработные, домохозяйки, военнослужащие и т.п.) выбирают базовую организацию, где они предполагают работать (вуз, техникум, школа, коммерческая организация, автосервис, ресторан и т.д.).

Проанализируйте, какие элементы основ экономики проявляются в Вашей организации и деловой жизни, дайте им комментарий по форме табл. 4.1.2. Объем задания -2-3 стр. формата А 4.

Преподаватель, которому Вы передадите эту форму, будет рассматривать ее как конфиденциальную информацию.

Таблица 4.1.2

Форма представления задания

Разделы экономики	Комментарии – характеристики проявления элементов экономики в базовой организации
Отрасли экономики	
Экономические теории	
Экономические законы	
Экономические циклы	
Государственные регуляторы	

Факторы производства	
Фазы воспроизводства товара	
Рынок	
Деньги	
Продукт (услуга)	
Капитал	
Инвестиции	
Экономические ресурсы	
Налоги	
Формы собственности	
Рабочая сила	
Труд	
Оплата труда	
Баланс	
Бюджет	
Плановое ведение хозяйства	
Хозяйственный расчет	
Рыночное ценообразование	
Ценные бумаги	
Инфляция	

Резюме

1. Экономика в современном понимании является универсальным термином, включающим систему понятий. Макроэкономика изучает совокупность производственных отношений общественно-экономической формации или экономический базис общества.

Микроэкономика изучает закономерности маломасштабных экономических процессов на уровне предприятий, организаций и учреждений. Экономика отрасли изучает закономерности воспроизводства товаров и услуг внутри одной отрасли народного хозяйства. Экономическая наука изучает: экономические законы, типы экономических систем, экономические циклы, государственные регуляторы, факторы производства, фазы воспроизводства товара, рынок, деньги, продукты (услуги), капитал, инвестиции, экономические ресурсы, налоговую систему, формы собственности, рабочую силу, труд, оплату труда, баланс, бюджет, планирование, хозяйственный расчет, рыночное ценообразование, ценные бумаги, инфляцию.

2. Экономика образования является отраслевой экономической наукой, изучающей отношения в системе российского образования, а именно: финансирование, ценообразование, оплату труда, налогообложение, бухгалтерский учет и эффективность образования.

3. Экономические законы – это необходимые, существенные, устойчивые и повторяющиеся экономические отношения, связи между явлениями в производстве и обществе.

4. Экономические ресурсы – фундаментальное понятие экономики, означающее средства обеспечения общественного производства.

5. Экономические теории дают научный анализ экономики. Наиболее значимыми являются теории: трудовой стоимости, благосостояния, экономического роста, цикличности экономики, больших циклов, "большого толчка", индустриального общества.

6. Экономический цикл – период движения рыночной экономики от одного кризиса до другого, характеризующийся колебаниями уровня деловой активности (объемы производства, уровень занятости, доходы государства и населения, уровень инфляции и др.).

7. Баланс (от франц. balance – буквально "весы") – система взаимосвязанных показателей, характеризующих какой-либо вид деятельности или процесса. Различают следующие виды баланса: бухгалтерский, межотраслевой, производственных мощностей, рабочего времени, топливно-энергетический, торговый, продовольственный (сельского хозяйства), платежный.

8. Бюджет – 1) роспись государственных доходов и расходов на определенный срок, утвержденная в законодательном порядке; 2) плановое или фактическое исчисление доходов и расходов организации (смета) на определенный срок.

9. Государственные регуляторы – это экономические рычаги и средства планомерного воздействия государства на участников общественного производства.

10. Деньги – блага, выполняющие функцию средства измерения ценности остальных благ, т.е. всеобщего эквивалента, и средства осуществления расчетов при обмене, обладающие высокой ликвидностью (близкой к единице).

11. Инвестиции – долгосрочные вложения капитала в предприятия различных отраслей народного хозяйства.

12. Инфляция – переполнение каналов обращения денежной массой сверх потребностей товарооборота, что вызывает обесценивание денежной единицы и, соответственно, рост цен.

13. Капитал – фактор производства, вложенный в дело и способный приносить предпринимательский доход или ресурсы, созданные людьми для производства товаров и услуг.

14. Налоговая система составляет важный экономический механизм пополнения казны государства путем взимания налогов с предприятий и граждан. Она задается государством, существует вне предприятия, оказывает непосредственное воздействие на персонал, но всегда оставляет руководителю поле для маневра даже в условиях фискальной системы налогообложения.

15. Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатом труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

16. Плановое ведение хозяйства является необходимым условием функционирования любого предприятия (организации), которое имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг.

17. Продукт (услуга) – результат процесса общественного производства в вещественной или невещественной информационной форме, количественно измеряемый в натуральном или денежном измерении.

18. Рабочая сила является главным элементом любого трудового процесса, обеспечивающим переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт.

19. Рынок – совокупность условий, благодаря которым покупатели и продавцы товаров и услуг вступают в контакт друг с другом с целью покупки или продажи товара (услуги).

20. Труд – целенаправленная трудовая деятельность человека в процессе общественного производства, направленная на видоизменение или приспособление предметов природы для удовлетворения своих потребностей.

21. Фазы воспроизводства составляют основу товарно-денежных отношений между людьми в процессе производства, обмена, распределения и потребления товаров.

22. Факторы производства – средства в виде товаров и услуг, используемые в производстве экономических благ, основными факторами производства считаются земля, труд, капитал, предпринимательство и информация.

23. Хозяйственный расчет – метод ведения хозяйства, основанный на соизмерении затрат на производство продукции (услуги) с результатами хозяйственной деятельности, полном возмещении расходов на производство за счет полученных доходов, экономном расходовании ресурсов организации и материальной заинтересованности работников в результатах труда.

24. Ценные бумаги являются главным инструментом фондового рынка, титулом имущественного права на собственность, реализация которого осуществляется путем их предъявления к оплате или продажи.

25. Ценообразование. Процесс формирования цен на товары и услуги; является результатом товарно-денежных отношений и важным экономическим инструментом в соизмерении доходов и расходов цены и себестоимости продукции и услуги.

4.2. Рыночное ценообразование

4.2.1. Основы ценообразования

Цена – сумма денег, которую уплачивает покупатель за приобретаемый им товар, представленный в виде продукта или услуги. Проявляется в повседневной практике хозяйств, отношений. Какова цена товара, всегда можно узнать от продавца, из прейскуранта или договора о доставке, условий купли-продажи. Обычное восприятие цены, как правило, связано с ценой единицы товара: тонны нефти, одного автомобиля и т.д. Вместе с тем в практических расчетах часто пользуются понятием "цена в

расчете на единицу полезности" – на тонну условного топлива или на единицу мощности у машин и т.п. В рыночном хозяйстве цена – инструмент конкуренции, перераспределения ресурсов, перелива капитала. Она выполняет важнейшую роль в регулировании и саморегулировании экономики. Основной вопрос, рассматриваемый экономической теорией, заключается в том, каким образом цена и рыночный механизм ценообразования разрешают главные проблемы: что, как и для кого производить. Для производителя (продавца) товара уровень цены этого товара определяет доходность его хозяйственной деятельности, обуславливает возможности потребления и инвестирования в развитие производства. Поэтому производитель (продавец) товара заинтересован продать свой товар по более высокой цене и получить больший доход. Противоположные интересы у потребителя: цена приобретения товара определяет расходы потребителя, его издержки. Чем ниже цена товара, который он покупает, тем меньше его расходы, уровень издержек. В конечном счете, каждый предприниматель, каждое предприятие стремится подороже продать свой товар и купить необходимые ему товары подешевле. Разница между выручкой (суммой цены реализации) и затратами (суммой цен приобретаемых ресурсов) составляет прибыль и характеризует эффект производственно-хозяйственной, предпринимательской деятельности предприятия.

Цены товаров (продуктов и услуг) в рыночной экономике непосредственно устанавливаются под воздействием спроса и предложения – в результате конкуренции покупателей и продавцов. Конкурентное ценообразование формирует эффективное распределение ограниченного количества товаров между теми, кто испытывает в них потребность, подкрепленную денежными средствами. В этих условиях цена в конечном счете стремится к равновесию спроса и предложения товаров. Однако это происходит лишь тогда, когда имеются все условия для свободной конкуренции, перелива капитала, открыто вхождение на рынок конкретного товара покупателей и продавцов. В реальных условиях совершенной конкуренции не существует. Имеются лишь более или менее приближенные к этому условия. На реальных рынках действуют различного рода ограничения, монополизующие те или иные сферы рынка и образование цены. В результате цены на конкретные товары нередко устанавливаются при доминирующем или даже монополизированном положении производителя, продавца или покупателя товара. В этих условиях возникает необходимость в государственном и муниципальном регулировании цен.

Государственное регулирование в условиях рыночной экономики охватывает комплекс мер, направленных на поддержание стабильного уровня цен и эффективных соотношений цен на важнейшие группы товаров – как продуктов, так и услуг. При этом имеется в виду поддержание на рынке конкурентной среды, предотвращение монополизации, проведение социально ориентированной политики цен, воздействие на оптимальное соотношение внешнеторговых и внутренних цен. Государственные меры по регулированию цен имеют как макроэкономический, так и микроэкономический уровень. Макроэкономические государственные меры по регулированию цен включают выработку принципов и концепции политики цен и ценообразования, законодательное и нормативное их обеспечение, проведение гибкой кредитно-денежной, налоговой и бюджетной политики, препятствующей инфляционному росту цен, регулирование валютного курса. Микроэкономические государственные меры по регулированию цен являются более конкретными и включают контроль за естественными монополиями, установление цен на товары и услуги, имеющие важнейшую социальную значимость, наблюдение за предприятиями, занимающими на рынке доминирующее положение, нормативно-правовую и судебную защиту договорно-контрактного ценообразования, применение акцизного налогообложения отдельных товаров, в исключительных случаях дотирование и субсидирование цен или доходов, регулирование цен, таможенных тарифов во внешнеэкономической деятельности, в необходимых случаях индексацию цен и организацию статистики цен и их мониторингового контроля. Цены обслуживают различные сферы товарного обращения. В соответствии с этим различают: потребительские цены, которые в свою очередь включают розничные цены на товары (продовольственные и промышленные) и тарифы на услуги для населения (жилищно-коммунальные, транспортные, медицинские и др.), цены на продукцию производственно-технического назначения, закупочные цены на продукцию сельского хозяйства, транспортные тарифы и т.п.

Ценообразование – процесс установления величины цены. При данном объеме выпуска объективно существуют две цены на продукцию предприятия. Первая, называемая ценой спроса, – это та максимальная цена, которую согласились бы заплатить покупатели за тот объем продукции, который им предлагает производитель. Вторая – цена предложения – это та минимальная цена, за которую

согласился бы продать свою продукцию производитель. Эти две цены могут не совпадать. Если цена спроса больше цены предложения, то предприятие может манипулировать ценами в образовавшемся ценовом коридоре для реализации тех стратегических целей, которые приняты руководством предприятия в данный период.

Равенство цены спроса и цены предложения фактически означает, что существует единственный вариант цены, безубыточный для продавца и приемлемый для покупателя. И наконец, если цена предложения превышает цену спроса, производитель вынужден будет продать имеющийся у него объем продукции по цене спроса. Он может не получить прибыль или понести убытки, далее – либо пытаться минимизировать себестоимость, либо изменить объем производства. Причем не обязательно, что он выберет вариант сокращения производства. Может оказаться выгодным и его увеличение, но при соблюдении условия – если с ростом объема производства себестоимость единицы продукции будет падать.

На практике бывает трудно подсчитать цену предложения и цену спроса в каждый конкретный момент времени. Поэтому, формируя свою ценовую политику, руководители предприятия во многом вынуждены действовать "на ощупь", методом проб и ошибок. Но это не значит, что они свободны в выборе ценовой стратегии, ведь "возмездие" за любое неправильное ценовое решение наступает неотвратимо. Собственно определению ценовой стратегии организации должны предшествовать два предварительных этапа.

Первый – анализ результатов изучения рынка для определения его структуры и эластичности кривой спроса на выпускаемую продукцию. Зависимость между величиной спроса на данный вид продукции и ее ценой выражается кривой спроса, имеющей в соответствии с законом спроса отрицательный наклон (рис. 4.2.1). Важнейшая характеристика любого участка этой кривой – коэффициент эластичности, который показывает, на сколько процентов изменится величина спроса на данную продукцию при изменении цены на 1%. Когда предприятия повышают или понижают цену на свою продукцию, экономисты говорят, что производитель "двигается" по кривой спроса вверх или вниз. Наклон кривой спроса, или ее эластичность, определяет размер снижения цены, необходимый для увеличения спроса на 1%. Если кривая имеет крутой наклон, для достижения точки, в которой спрос будет больше на 1%, потребуется значительное снижение цены. И наоборот, если кривая спроса пологая, можно будет ограничиться лишь небольшим ценовым уменьшением.

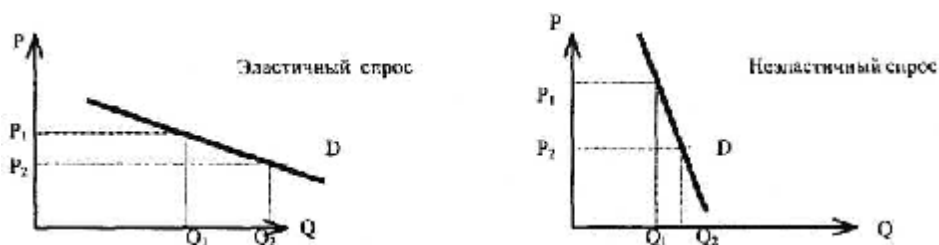


Рис. 4.2.1. Кривая эластичности спроса

Изменение цены – наиболее простой механизм учета изменений в спросе, издержках и положении конкурентов. Однако из всех переменных, определяющих величину спроса на продукцию, конкурентам легче всего дублировать именно изменение цен, и если они выберут стратегию копирования, это снизит эффективность ценовой политики практически до нуля и может привести к ценовой войне.

Второй предварительный этап ценовой политики – четкое определение стратегии поведения предприятия на рынке: обеспечение выживаемости, максимизация текущей прибыли, завоевание лидерства по показателям объема продаж или качества товара и т.д. Ценовая политика служит инструментом реализации стратегии поведения предприятия на товарном рынке. Только после определения конфигурации кривой спроса и стратегии поведения на рынке предприятие может приступить к выбору того или иного варианта ценовой политики.

Самый простой метод заключается в начислении определенной наценки на себестоимость товара. Например, производство и сбыт некоторого изделия могут обходиться организации в 20 руб., и она хочет получить прибыль исходя из нормы 10%. В этом случае продажная цена товара будет 22 руб. Таким методом ценообразования пользуются практически все организации в дефицитной экономике, когда спрос заведомо превышает предложение. Но и в условиях развитого денежного обращения многие предприятия определяют цену по формуле "издержки плюс прибыль". На практике и в сфере

услуг используется этот принцип ценообразования; например, в здравоохранении – за платные медицинские услуги и др. Причем размер наценок может широко варьироваться в зависимости как от местоположения организации, так и от вида товара, производимого ею.

Методика расчета цен по формуле "издержки плюс прибыль" остается достаточно популярной по трем причинам. Во-первых, продавцы больше знают об издержках, чем о спросе. Привязывая цену к издержкам, продавец упрощает для себя проблему ценообразования. Ему не приходится слишком часто корректировать цены в зависимости от спроса. Во-вторых, если этим методом ценообразования пользуются все организации отрасли, их цены скорее всего будут схожими. Поэтому ценовая конкуренция сводится к минимуму. И в-третьих, продавец считает, что он устанавливает "справедливую" цену как для себя, так и для покупателя.

Вторым методом ценообразования на основе издержек является расчет цен, обеспечивающий определенный размер валовой прибыли. Это более сложный, но и более гибкий метод. Он предполагает сравнение различных сочетаний цен и объемов продаж и выбор того варианта, который позволит преодолеть уровень безубыточности и получить запланированную прибыль. Подобный метод применяется, как правило, крупными организациями, имеющими большие специализированные отделы, отвечающие за ценовой маркетинг.

Третий метод ценообразования – метод установления цены, близкой к цене спроса. Маркетологи выявляют "потолок цен" на данную продукцию – сумму, которую готовы заплатить потребители, и далее пытаются путем управления себестоимостью максимизировать прибыль, не превышая этого "потолка". Переход большинства организаций от стратегии ценообразования на основе расчета издержек к стратегии на основе определения цены спроса – важный показатель конкурентности рынка, учета эластичности спроса.

Четвертый метод ценообразования – следование за конкурентами, прежде всего за лидерами, ориентация на текущий уровень цен. На рынках с олигополистической структурой (например, рынках стали или нефти) разброс цен на предлагаемую продукцию обычно минимален. Это объясняется распространенностью политики копирования ценовых колебаний конкурентов. Более мелкие предприятия следуют за лидером, изменяя цены, когда их меняет лидер, а не в зависимости от колебания спроса на товары или изменения своих издержек. Некоторые организации могут рассчитывать свою цену, предоставляя постоянную скидку или наценку на цену лидера, в зависимости от характеристик своей продукции, местоположения и т.д.

Изменение методов ценообразования не должно производиться слишком часто, поскольку это может повлиять на все показатели деятельности организации и дестабилизировать его положение на рынке. Используя те или иные методы ценообразования, организация устанавливает базовую цену на свою продукцию. Однако для учета краткосрочных изменений в издержках, структуре спроса, условиях конкуренции и т.д. организация должна выработать политику "поднастройки" базовой цены, способы установления окончательной цены.

Пятый метод ценообразования – политика стандартных, изменяющихся или гибких цен. Когда организации стремятся длительное время поддерживать цену неизменной, то вместо изменения цен (при увеличении или сокращении издержек) могут уменьшить или увеличить количество поставляемого в одной упаковке товара или изменить стандартный набор услуг. Также организации могут выбрать политику единых или гибких цен. В рамках системы единых цен компания устанавливает одинаковую цену для всех потребителей, которые хотели бы приобрести товар на аналогичных условиях. Цена может изменяться строго пропорционально количеству приобретаемой продукции, но не в зависимости от того, кто приобретает. Политика гибких цен представляет собой корректировку базовой цены путем предоставления скидок или установления наценок. Покупатель торгуется с продавцом, и в результате этого торга устанавливается окончательная цена реализации. Раньше "торг" был единственным способом установления окончательной цены. В настоящее время во многих странах политика гибкого ценообразования существенно ограничивается. Так, Гражданский кодекс РФ прямо запрещает селективное ценообразование.

Окончательная цена на продукцию зависит также от того, будет ли продавец округлять цены. В некоторых западных странах розничные торговцы считают, что цена товара обязательно должна быть неокругленной ("успокаивающей"): например, не 5 долл., а 4 долл. и 99 центов. Объясняется такая политика несколькими соображениями. Покупателям нравится получать сдачу в силу того, что кассиры обязаны отдавать сдачу. Руководство обеспечивает надлежащую фиксацию сделок и возвращение денег в кассы. У потребителей возникает впечатление, что организация тщательно анализирует свои цены и

устанавливает их на минимально возможном уровне. Кроме того, у потребителей может сложиться впечатление, что это сниженные цены. Однако в российском менталитете практика "успокаивающей" цены не имеет твердой базы, русский человек привык к круглым ценам, оканчивающимся рублями.

Таким образом, ценообразование предстает как сложный процесс, в ходе которого должны быть учтены не только объективные факторы (издержки, спрос и конкуренция), но и множество субъективных соображений.

В рыночной экономике цена выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов указанного трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет предмет государственного управления ценообразованием. Экономическая теория дает следующие трактования цены:

- 1) денежное выражение стоимости товара, позволяющее эффективно осуществлять обмен товаров и услуг;
- 2) экономическая категория, отражающая величину затраченного на производство товара общественно необходимого труда.

Выделяются следующие основные типы рыночной среды с точки зрения ценообразования, в которых цена:

- ◆ контролируется отдельной организацией-монополией (например, РЖД, Газпром, РАО «ЕЭС»);
- ◆ контролируется группой организаций-лидеров, занимающих доминирующее положение на рынке (ГАЗ, ВАЗ, УАЗ);
- ◆ полностью регулируется рынком;
- ◆ контролируется и регулируется государством (тарифы на коммунальные услуги, муниципальный транспорт, таможенные сборы, налоговые ставки).

Процесс ценообразования можно представить в виде блок-схемы (рис. 4.2.2).



Рис 4.2.2. Модель формирования рыночной цены

4.2.2. Ценообразование в образовательном учреждении

Проведенные исследования рынка образования России показывают, что в области ценообразования образовательных услуг "царят разгул анархии и стихии либерального рынка". Так, годовая стоимость очного обучения по программе высшего образования в престижном столичном университете может составлять от 60 до 90 тыс. руб., а в региональном классическом университете в радиусе 1000 км от Москвы – от 12 до 30 тыс. руб.. В это же время филиалы негосударственных столичных университетов на периферии готовы обучать студента за 8-10 тыс. руб. в год!

Такой же значительный разброс цен имеется на рынке краткосрочных программ, где за недельный семинар большая часть институтов взимает 1-2 тыс. руб., но некоторые школы бизнеса предлагают обучение за 40 тыс. руб., объясняя это уникальностью программы и технологий обучения!

Сейчас в области цен на образовательные услуги отсутствует экономическая обоснованность. Здесь можно наблюдать всё: демпинговые цены, обман потребителей услуг, завышенные затраты, сверхприбыльность отдельных программ, убытки слабых учебных заведений, значительную дифференциацию качества обучения при одинаковой стоимости, "снятие сливок" и перекачку денег из филиалов в столичные вузы, финансовые пирамиды, дилетантство директоров образовательных учреждений в отношении себестоимости обучения и т.п.

Поэтому в данном разделе мы ставим задачу экономически обосновать следующие вопросы ценообразования:

1. Процедуры формирования рыночной цены в сфере образования.
2. Ценовые стратегии образовательного учреждения в зависимости от конъюнктуры рынка.
3. Методика расчета базовой цены образовательной услуги.
4. Зависимость экономического результата (выручки, прибыли) от цены и себестоимости образовательных услуг.

В сфере образования цена (Ц) является денежным выражением стоимости образовательной услуги, отражающей величину общественно необходимых затрат на ее создание.

Цена образовательной услуги (Ц) должна не только покрыть издержки (С – себестоимость), но и обеспечить получение прибыли (П):

$$Ц = С + П.$$

Между ценой и себестоимостью возможны три соотношения в рыночной экономике:

$Ц = С$ – образовательное учреждение только возместит свои затраты и не получит прибыль;

$Ц < С$ – прибыли нет и образовательное учреждение понесет убытки;

$Ц > С$ – образовательное учреждение получает прибыль.

В табл. 4.2.1 приведен порядок расчета цены образовательной услуги.

Таблица 4.2.1

Порядок расчета цены образовательной услуги

Этап расчета	Содержание этапа
1. Постановка задачи ценообразования	Выживаемость организации Максимизация прибыли Стабилизация доли рынка
2. Определение спроса и предложения	Верхняя граница цены, которую готов заплатить покупатель
3. Расчет издержек на образовательные услуги	Нижняя граница цены, за которую образовательное учреждение готово продать услугу
4. Анализ цен на услуги конкурентов	Услуги и цены конкурентов
5. Выбор метода ценообразования	На основе текущих цен при данной себестоимости Издержки плюс прибыль Безубыточность и целевая прибыль "Ощущаемая ценность товара" Учет конкуренции
6. Расчет базовой цены	Первоначальная цена предложения Расчетная цена (издержки)
7. Учет дополнительных соображений	Цена предложения Расчетная цена (издержки) Цены конкурентов
8. Установление окончательной цены (прайс-лист)	Базовая цена образовательной услуги Льготы и скидки для постоянных потребителей

9. Корректировка цены услуги	Корректировка цены услуги в зависимости от стадии ее жизненного цикла и воздействия на нее других факторов
------------------------------	--

1. *Выбор цели ценообразования.* Существуют три основные стратегии ценовой политики:

- ◆ обеспечение выживаемости;
- ◆ максимизация прибыли;
- ◆ удержание рынка.

Для образовательного учреждения в соответствии с его миссией приемлемы первая и третья цели ценовой политики.

Обеспечение выживаемости – главная стратегия образовательных учреждений, осуществляющих свою деятельность в условиях жесткой конкуренции. Для достижения поставленной цели используются заниженные цены – *цены проникновения*, они предназначены для захвата определенной доли рынка и способствуют увеличению объема проданных образовательных услуг и как следствие – увеличению совокупной прибыли, получаемой образовательным учреждением.

Ценовая стратегия, основанная на удержании рынка, состоит в сохранении образовательным учреждением существующего положения на рынке образовательных услуг. С этой целью принимаются все возможные меры для предотвращения спада реализации образовательных услуг.

2. *Определение спроса на образовательные услуги.* Следующим этапом установления цены является определение спроса. Нельзя обоснованно рассчитать цену, не изучив спрос на образовательные услуги. Как правило, в условиях жесткой конкуренции на образовательные услуги чем выше цена, тем ниже спрос. При прочих равных условиях потребитель с ограниченным бюджетом откажется от приобретения услуг с высокой ценой, если ему будет предложен выбор альтернативных услуг такого же качества, но по более низкой цене. Часто российский потребитель не особенно задумывается о качестве услуг. Однако это соотношение будет другим, если речь идет о реализации престижных образовательных услуг. Потребители престижных образовательных услуг считают, что высокая цена обусловлена улучшением качества услуг.

Основным инструментом исследования и установления цены на образовательные услуги является анализ зависимостей (кривых) спроса и предложения. Кривая спроса определяется зависимостью спроса на услугу от цены реализации. Соответственно кривая предложения показывает зависимость цены на услугу от предложения ее на рынке. В точке пересечения этих кривых наступает равновесие, т.е. спрос равен предложению, и цена, соответствующая этому, является равновесной, т.е. удовлетворяет и учебное заведение, и гражданина. Равновесная цена вполне успешно служит для регулирования образовательного процесса (табл. 4.2.2).

Таблица 4.2.2

Ценовая стратегия при различных значениях эластичности

Эластичность	Характеристика	Стратегия производителя	Поведение потребителя	
			при снижении цены	при возрастании цены
$\text{ЭС} > 1$	Эластичный спрос	Целесообразно снижение цены для повышения выручки. Рост цены вызовет снижение выручки	Значительно увеличивается объем покупок	Значительно снижается объем потребления
$\text{ЭС} = 1$	Единичная эластичность	Изменение цены влияет на объем сбыта. Рост цены снижает сбыт. Выручка не изменяется	Спрос растет теми же темпами, какими снижается цена	Спрос падает теми же темпами, какими растет цена
$\text{ЭС} < 1$	Неэластичный спрос	Снижение цены уменьшает выручку. Цену следует повышать, при этом растет выручка	Темп роста спроса меньше темпа снижения цены	Темп снижения спроса меньше темпов роста цены

Эластичностью спроса (предложения) (ЭС) называется степень изменения объема спроса (предложения) в зависимости от цены. Эластичность определяется выражением:

$$\text{ЭС} = [(K1 - K2)/(K1 + K2)] / [(Ц1 - Ц2)/(Ц1 + Ц2)],$$

где K_1 и $Ц_1$ – величины спроса (предложения) и соответствующей цены в случае 1,

K_2 и $Ц_2$ – величины спроса (предложения) и соответствующей цены в случае 2.

Основные факторы, влияющие на уровень эластичности спроса:

- наличие аналогичной образовательной услуги на рынке определяет рост эластичности. Повышение цены на образовательную услугу учебным заведением ведет к падению спроса на нее, поскольку есть возможность приобретать другую, аналогичную услугу;
- эластичность спроса падает с ростом денежных доходов;
- высокое качество образовательной услуги определяет рост эластичности.

Проиллюстрируем проблему спроса на образовательные услуги данными исследования, проведенного учеными Нижегородского коммерческого института в 1999 г.

Рассмотрим ответы на вопрос анкеты: *Какую сумму (в год) могла бы потратить Ваша семья на оплату Вашего обучения?* Распределение ответов приведено в табл. 4.2.3.

Таблица 4.2.3

Затраты на обучение в вузе, которые может позволить семья

Затраты на обучение в год, руб.	Частота	Процент опрошенных
до 2000	97	15,8
2000-5000	130	21,2
5000-10000	87	14,2
10000-15000	17	2,8
15000-20000	11	1,8
более 20000	5	0,8
затрудняюсь ответить	265	43,3

Нижняя граница стоимости платного очного обучения в нижегородских вузах составляла в 1999 г. 10 тыс. руб. в год, а в большинстве вузов (Государственный университет, Медицинская академия и Лингвистический университет) – она значительно выше. На затраты, совпадающие с реальными ценами образования, семьи со среднедушевым доходом до 1200 руб. фактически не готовы. При этом стоимость обучения свыше 15 тыс. руб. в год по карману очень ограниченному количеству семей. Впрочем, остается определенный резерв из числа тех, кто не знает о доходах своей семьи или затрудняется с определением возможной суммы оплаты.

3. Расчет издержек (себестоимости) обучения

Спрос на образовательные услуги ограничивает верхний уровень цены, которую может установить образовательное учреждение. Себестоимость (издержки производства) услуг определяет минимальную ее величину. При снижении цены на образовательные услуги ниже их себестоимости, производители образовательных услуг несут убытки. Подобную политику могут позволить себе крупные образовательные учреждения только в короткий период проникновения на рынок образовательных услуг. Напомним, что расчет себестоимости (С) осуществляется по формуле:

$$C = M + A + Z + O + H,$$

где М – стоимость материалов, сырья и полуфабрикатов;

А – амортизационные отчисления;

З – заработная плата (основная и дополнительная);

О – обязательные начисления на заработную плату;

Н – накладные расходы.

Эти данные имеются в бухгалтерском балансе и могут использоваться, с поправкой на плановый коэффициент инфляции, для расчета издержек (себестоимости).

4. Анализ услуг и цен конкурентов

Существенное влияние на цену оказывают поведение конкурентов и цены на их услуги. Опираясь на данные об издержках, ценах и возможных ценовых реакциях конкурентов, образовательное учреждение устанавливает значение цены в диапазоне возможных цен, определяемом рыночным спросом и издержками. Для того чтобы оценить конкурентные преимущества, необходимо сопоставить свои затраты с издержками конкурентов. Если образовательная услуга аналогична услугам других

образовательных учреждений, то необходимо держать цену, близкую к цене конкурентов, иначе количество абитуриентов снизится. Установить более высокую цену учебное заведение может, когда предоставляемая им образовательная услуга значительно превосходит конкурентов по качеству. Например, качество экономического образования, предоставляемого профессорско-преподавательским составом Вашего вуза превосходит качество аналогичных образовательных услуг, оказываемых другими вузами, и это подтверждается независимыми рейтингами (журнал "Карьера" и др.). Необходимо учитывать, что конкуренты могут изменять цены на образовательные услуги в процессе приема абитуриентов.

5. Выбор метода ценообразования

Методы установления цены образовательных услуг должны обеспечить их реализацию и достижение определенных целевых установок образовательного учреждения. Приведем классификацию методов установления цены на услуги (табл. 4.2.4).

Таблица 4.2.4

Классификация методов определения цены на услуги

Метод	Структура цены	Преимущества метода	Недостатки метода
Затратный	Цена = Себестоимость + Прибыль, где прибыль рассчитана умножением себестоимости на определенную норму рентабельности	Простота расчета для производителя	1. Не учитывает конъюнктуру рынка 2. Не учитывает потребительские свойства услуг
Агрегатный метод ценообразования	Цена = Сумма цен элементов затрат по статьям калькуляции	Простота расчета для производителя на основе данных предыдущего года	1. Нет учета конъюнктуры рынка 2. Ошибки в определении цены элемента приводят к ошибкам в определении цены
Параметрический метод	Цена = Цена базовой услуги, умноженная на экспертную оценку. Цена = Экспертная балльная оценка, умноженная на цену балла по базовой услуге	Учет потребительских качеств услуг и конъюнктуры рынка образования	1. Сложность расчета коэффициентов (инфляция, качество, конъюнктура рынка и др.) 2. Отсутствие оценки издержек и планируемой прибыли 3. Зависимость от выбора экспертов и базовых услуг
Ценообразование на основе текущих цен	Цена в диапазоне имеющихся цен на аналогичные услуги. Нижний предел цены определяется издержками образовательного учреждения, верхний – спросом на услуги	В основе – конъюнктура рынка и использование механизма "гибкой цены"	1. Необоснованность конкретной цены расчетами 2. Возможность попадания в зону убыточной цены ниже себестоимости
Метод на основе спроса	Устанавливается верхний предел цены, которая должна включать издержки производства, расходы на сбыт и прибыль	Устанавливается верхний предел издержек производства, до которого может снижаться рыночная цена	1. Возможность некорректной оценки спроса 2. Сложность продажи стабильной услуги в разных регионах(районах)
Конкурентный метод	Цена определяется на уровне цен конкурентов с учетом приверженности потребителей, имиджа услуги и др.	Гибкость метода и стратегия "конкурентной цены"	1. Повышенный риск при внедрении новых образовательных услуг 2. В конечном итоге приводит к минимизации прибыли и демпингу
Метод маржинальных издержек	Цена устанавливается как сумма переменных затрат на единицу продукции, прочих затрат и прибыли	Учитывает постоянные и переменные затраты образовательного учреждения	1. Не учитывает конъюнктуру рынка 2. В конечном итоге ведет к затратной цене услуги

6. Расчет базовой цены

Пройдя все описанные этапы установления цены, проанализировав спрос на услуги, рассчитав их себестоимость, зная цены конкурентов, можно приступить к определению цены на образовательные услуги. Очевидно, что оптимальная цена должна полностью возмещать все издержки организации по оказанию услуг, а также обеспечить получение определенной прибыли.

Ключевым фактором установления цены на основе изучения мнения покупателей является восприятие потребителем ценности услуги, а не издержек. Является ли цена правильной, решает потребитель. Установление цены начинается с выявления потребностей и оценок соотношения между ценой и ценностью продукта. Существуют так называемые справочные цены, которые покупатель держит в уме и использует при поиске образовательной услуги. Руководствуясь такими ценами, потребитель путем сравнения потребительских свойств и цен однотипных образовательных услуг, предлагаемых на рынке образовательных услуг, определяет свой выбор. Производители и посредники, предлагающие образовательные услуги, могут активно воздействовать на формирование справочных цен. В основе применения данного метода лежит опыт, интуиция, хорошее знание психологии потребителей, результаты тестирования рынка. Существуют приемы психологического ценообразования:

- ◆ демонстрация относительно низких цен на некоторые образовательные услуги в соседстве с высокими ценами на другие образовательные услуги;
- ◆ привязка базовой цены к определенному числу минимальных размеров оплаты труда государственных служащих (МРОТ);
- ◆ привязка базовой цены к курсу доллара (у.е.). В периферийных образовательных учреждениях отказались от этого приема после финансового кризиса 1998 г.;
- ◆ обещание неизменности цен в течение всего срока обучения;
- ◆ всевозможные скидки (оплата за год со скидкой 10%, скидки на повторное обучение – 10-15%, льготы для бывших военнослужащих – до 20%, льготы для инвалидов-10-15%);
- ◆ применение неокругленных цен (например, 10999 руб.).

Раньше государство в лице органов управления имело исключительную монополию на продажу и покупку образовательных услуг (ОУ), что исключало возможность образовательного учреждения самостоятельно устанавливать цены на свои услуги. Теперь же цены на ОУ формируются под воздействием активности конкурентов, величины и динамики платежеспособного спроса, с учетом соотношения величин прогнозируемого спроса на услуги и дополнительных затрат граждан на ОУ.

7. Учет дополнительных соображений

После расчета базовой цены образовательной услуги имеется следующий набор цен: расчетная базовая цена, цена спроса, цена предложения, цены конкурентов, цена предыдущего года. Дополнительно следует учесть:

- прогнозируемый уровень инфляции в стране и регионе;
- прогнозируемый рост реальных доходов населения в регионе;
- процент теневой экономики от объема валового регионального продукта (20-50%);
- планируемый экономический рост в регионе по отраслям материального производства;
- уровень занятости населения и безработицы;
- прогнозируемый рост обучаемых по уровням (видам) профессионального образования;
- уровень смертности и рождаемости населения и их соотношение (+, -);
- результаты социологических опросов населения и заключения экспертов.

Рекомендуется иметь эти данные на руках и устраивать "мозговой штурм" членов Ученого (Педагогического, Методического или Попечительского) Совета под руководством ректора (директора) образовательного учреждения.

8. Установление окончательной цены (прайс-лист)

Если известны три основных фактора ценообразования: потребительский спрос, издержки, цены конкурентов – образовательное учреждение готово к выбору цены. Цена будет располагаться где-то в промежутке между слишком низким уровнем, не позволяющим получать прибыль, и слишком высоким, ограничивающим спрос. На рис. 4.2.3 обобщенно представлены четыре фактора, оказывающие влияние на уровень цены услуги. Минимально возможная цена определяется себестоимостью. Цены конкурентов на аналогичные услуги задают примерное значение, на которое следует ориентироваться при установке цены. Мнение граждан об особенностях предлагаемой образовательной услуги, влияющее на спрос, задает потолок цены.

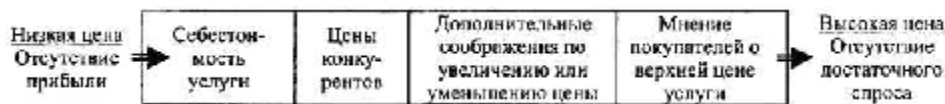


Рис. 4.2.3. Факторы, влияющие на установление окончательной цены

9. *Корректировка цены услуги с учетом интересов покупателей* Цена обучения в условиях экономического кризиса имеет первостепенное значение. Это подтверждает "бум" приема в некоторые негосударственные вузы (преимущественно, филиалы московских) по низкой цене: в 2-3 раза ниже, чем в государственных вузах. Цена обучения связана с уровнем доходов населения, региональным расположением учебного центра и объемом предложенных образовательных услуг.

С другой стороны, корректировка цены всегда очень болезненно воспринимается учащимися, и они могут уйти в другое образовательное учреждение, где цена ниже. Поэтому цена образовательной услуги должна быть гибкой и корректироваться в зависимости от условий целевого рынка образовательной услуги. В условиях ползучей и, особенно, галолирующей инфляции вряд ли целесообразно делать стабильную цену в рублях на весь период обучения. Максимальный срок фиксированной цены - 1 год, если в ней заложен процент на инфляцию. Иногда лучше утверждать цены на полугодие или квартал, или вводить в договор на обучение процент роста цены.

4.2.3. Ценовая стратегия

Ценовая стратегия – выбор учреждением возможной динамики изменения цены услуг в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей цели организации.

Требование своевременного обновления ассортимента – фактически главный вывод применения к сфере образования инструментов маркетинга: технологий проектирования жизненных циклов продукта и сегментации рынка.

Благодаря влиянию рынка труда на рынок образовательных услуг возникают волновые процессы изменения спроса. На схеме (рис. 4.2.4) показана структура подобного процесса.



Рис. 4.2.4. Фазы волнового процесса колебания рыночной конъюнктуры образовательных услуг

Спрос на образовательные услуги формируется под воздействием изменений на рынке труда и последующего изменения общественного мнения о престижности и выгодности профессий. Этим объясняется инерционность спроса на образовательные услуги, т.е. задержка реакции потребителей образовательных услуг по отношению к изменениям на рынке труда – "временной лаг". Цикл изменения спроса на образовательные услуги может составлять порядка 10 лет. Изменение численности абитуриентов, поступающих в вуз, в условиях эволюционно развивающейся экономики обычно варьируется в небольших пределах около тренда, характеризующего тенденции роста престижа данного вуза и фазу жизненного цикла профессии. Однако крупные перемены в экономике и на рынке труда вызывают огромные по амплитуде колебаний волны спроса на рынке образовательных услуг. Чувствительность спроса на различные профессии к изменениям в экономике и политике не одинакова и зависит от особенностей профессии.

Повышенный спрос на специальности экономического, управленческого и юридического направлений образует "большие волны", которые ведут к перепроизводству специалистов и могут явиться причиной кризиса для образовательных учреждений. Ставка на эти специальности может приносить значительный доход в краткосрочной перспективе, но требует осторожности при планировании работы вуза в стратегическом направлении.

Помимо рассмотрения этих вопросов, образовательное учреждение должно провести и более глубокий анализ. Необходимо определить этап жизненного цикла своих образовательных услуг, значение каждой услуги в рамках номенклатуры специальностей учебного заведения, намерения и ресурсы конкурентов, а также возможные реакции граждан на изменение цен. Однако образовательное учреждение не всегда может провести всесторонний анализ альтернатив во время изменения цен. Конкурент, скорее всего, довольно долго готовился к решению об изменении цен, а образовательному учреждению необходимо отреагировать на этот шаг в течение нескольких дней. Практически единственный способ сократить время принятия решения об ответных мерах -заранее спрогнозировать возможные ценовые маневры конкурента и заблаговременно подготовить возможные ответные меры в отношении каждого из них.

На рис. 4.2.5 приведены некоторые подходы к оценке и выработке ответных мер по отношению к снижению цен конкурентом. Так, если образовательное учреждение установило, что конкурент снизил свою цену и что этот ценовой маневр, скорее всего, отрицательно скажется на количестве абитуриентов, можно принять решение об удержании цены и нормы прибыли на текущем уровне. Учебное заведение может предположить, что, оставив цену на прежнем уровне, оно не утратит сколько-нибудь значительную долю рынка или же что, понизив свою цену, оно лишится значительной части прибыли. Образовательное учреждение может занять выжидательную позицию, отложив принятие ответных мер до того момента, когда будет обладать большей информацией о результатах ценового маневра конкурента. В этот момент образовательное учреждение может быть готово пойти на то, чтобы оставить за собой более выгодных клиентов, уступив менее состоятельных конкуренту. Основным доводом против применения подобной стратегии удержания служит то, что за время "выжидания" конкурент может укрепить свои позиции и станет действовать более уверенно, в то время как образовательное учреждение упустит момент для принятия ответных мер.

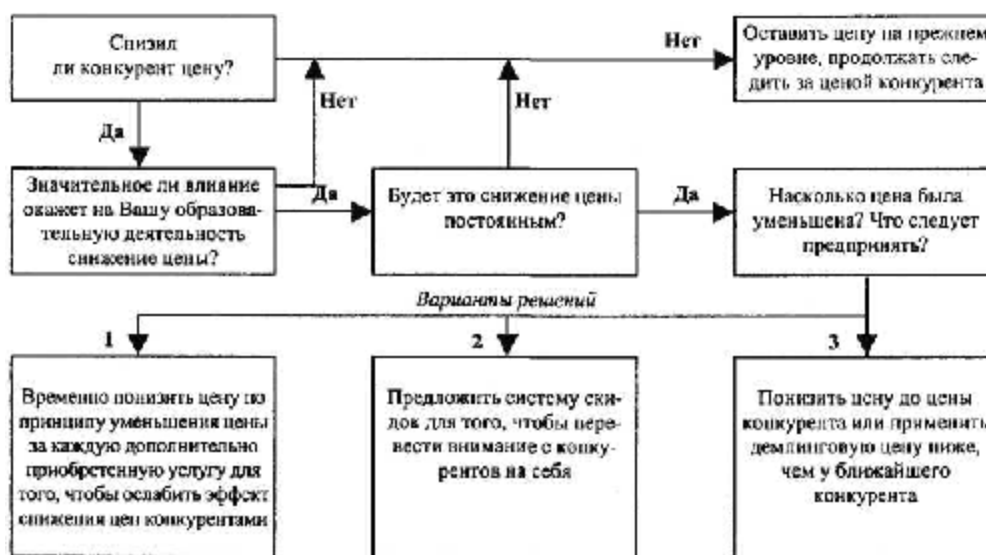


Рис. 4.2.5. Программа реакции на снижение цен конкурентами [27, 844]

Если образовательное учреждение приходит к выводу, что принятие эффективных ответных действий возможно и необходимо, ему следует применить один из трех вариантов ответных мер.

➤ *Снизить* цену. Лидер (крупный университет, академия или институт) может снизить свою цену до уровня цены конкурента. Образовательное учреждение может решить, что рынок чувствителен к цене и что, удерживая цену, оно уступит значительную долю рынка конкуренту, предлагающему более низкую цену; или же, что возврат утраченной доли рынка обойдется учебному заведению слишком дорого. Снижение цены приводит к краткосрочному падению прибылей, поэтому некоторые организации с целью удержания нормы прибыли на прежнем уровне идут на снижение качества своих услуг, уровня материально-технического обеспечения и рыночных связей, что, в конечном итоге, отрицательно сказывается на доле рынка образовательных услуг в долгосрочной перспективе. Поэтому при снижении цен образовательное учреждение должно стремиться к тому, чтобы поддерживать качество своих образовательных услуг на высоком уровне или среднем уровне без потери имиджа.

➤ *Повысить качество образования.* При сохранении старой цены образовательное учреждение может

добиться того, чтобы предоставляемые им образовательные услуги воспринимались гражданами как более качественные. Учебное заведение может усилить свое воздействие на граждан, постоянно подчеркивая качественное превосходство своих образовательных услуг над более дешевыми услугами конкурента. Образовательное учреждение может обнаружить, что для него выгоднее вложить деньги в повышение потребительской ценности услуги, чем снизить цену и получать в итоге более низкую прибыль.

➤ *Повысить качество, одновременно повысив цену.* Образовательное учреждение может повысить качество и поднять цену, переведя таким образом свои образовательные услуги в разряд более дорогостоящих. Более высокое качество служит оправданием более высокой цены, которая, в свою очередь, обеспечивает учебному заведению более высокие прибыли, а, следовательно, и возможность привлечь более квалифицированных преподавателей и улучшить материально-техническое обеспечение учебного процесса. Образовательное учреждение может не изменять цену на данную услугу, а предложить на рынке образования новую услугу, занимающую более высокую ценовую позицию.

Для обеспечения эффективной ценовой политики необходима разработка *стратегии ценообразования* (табл. 4.2.5), т.е. выбора учебным заведением возможной динамики изменения цены на образовательные услуги в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей цели образовательного учреждения.

Таблица 4.2.5

Типы стратегий ценообразования

Тип стратегии	Характеристика и область применения
<i>Стратегии установления цен на новые образовательные услуги</i>	
Стратегия "снятия сливок"	Ступенчатый охват различных сегментов рынка по доходности потребителей от высоких цен к низким. Обеспечивает быстрый финансовый успех в случае малой конкуренции и большого спроса на образовательную услугу. Эффективна в случае наличия государственной аккредитации
Стратегия низкой исходной цены	При наличии конкуренции на рынке образовательных услуг на новую продукцию устанавливается предельно низкая цена для завоевания рынка. Далее цена может повышаться при признании образовательной услуги на рынке
Стратегия прочного внедрения	Сначала устанавливается средний уровень цен, возможно снижение цен для завоевания положения на рынке. Далее цена растет в соответствии со спросом и конкуренцией
<i>Стратегии установления цен на уже существующие образовательные услуги</i>	
Стратегия установления скользящей падающей цены	Стратегия является продолжением стратегии "снятия сливок" для новой услуги. Цена скользит – изменяется в зависимости от спроса и предложения на образовательную услугу на рынке. Услуга при этом модифицируется и качество повышается
Стратегия преимущественной цены	Стратегия является продолжением стратегии прочного внедрения. Цена устанавливается так, чтобы обеспечить преимущества перед конкурентами по издержкам или по качеству образовательных услуг

Разработка ценовой стратегии не является одноразовым мероприятием. Ее необходимо пересматривать в случаях, когда:

- ◆ осуществляется модификация образовательных услуг;
- ◆ услуга проходит через очередной этап жизненного цикла;
- ◆ возрастают издержки (себестоимость) обучения;
- ◆ цена образовательных услуг становится объектом внимания государственных органов.

Тактика ценообразования включает в себя решение таких вопросов, как:

- ◆ установление долговременных или меняющихся цен;
- ◆ установление психологически привлекательных цен;
- ◆ ступенчатое дифференцирование цен в зависимости от качества обучения;
- ◆ перераспределение издержек в рамках ассортимента услуг;
- ◆ использование скидок при установлении цены;
- ◆ рыночное страхование цен (включение цены риска в цену образовательных услуг).

Факторы, влияющие на стратегию и тактику ценообразования

1. Внутренние факторы учебного заведения

- 1.1. Маркетинговая стратегия и тактика учебного заведения.
- 1.2. Специфика и уникальность образовательных услуг.
- 1.3. Особенности учебно-методического процесса.
- 1.4. Специфика жизненного цикла образовательных услуг.
- 1.5. Объем целевого рынка или выбранного сегмента.
- 1.6. Имидж учебного заведения.
2. *Внешние факторы, влияющие на ценообразование*
 - 2.1. Характер регулирования экономики.
 - 2.2. Уровень и динамика инфляции.
 - 2.3. Ограничения на необходимые ресурсы (трудовые, материальные, финансовые).
 - 2.4. Политическая стабильность в стране.
 - 2.5. Характер потребительского спроса.
 - 2.6. Уровень конкуренции на рынках.

4.2.4. Пример расчета базовой цены агрегатным методом

Рассмотрим пример определения цены обучения методом расчета себестоимости обучения одного студента института. Пример расчета издержек института приведен в табл. 4.2.6.

Таблица 4.2.6

Структура затрат или расходов института

№ п/п	Наименование статей расходов	Сумма (в тыс. руб.)	Норматив
1	Всего расходов	4208	1
2	Заработная плата, всего	1796	0,427
	- профессорско-преподавательского состава	1024	0,243
	- остальных категорий сотрудников	772	0,184
3	Обязательные начисления на заработную плату	396	0,094
4	Налоги и сборы	235	0,056
5	Амортизация и износ основных фондов	193	0,046
6	Материалы		0,084
7	Общеинститутские расходы, всего	1235	0,293
	<i>распределяемых по количеству обучающихся:</i>		
	- командировочные расходы	84	0,020
	- услуги связи	59	0,014
	- реклама	62	0,015
	- типографские и издательские расходы	202	0,048
	<i>распределяемых по доходам:</i>		
	- аренда помещений	309	0,073
	- коммунальные расходы	76	0,018
	- страхование имущества	49	0,012
	- приобретение продуктов питания	55	0,013
	- информационные услуги	27	0,006
	- содержание транспорта	99	0,024
	- приобретение ГСМ	90	0,021
	- услуги сторонних организаций	123	0,024

Годовые доходы института и распределение общей нагрузки преподавателей приведены соответственно в табл. 4.2.7 и табл. 4.2.8.

Таблица 4.2.7

Доходы института

№ п/п	Наименование статей доходов	Сумма (в тыс. руб.)	Норматив доходов	Кол-во студентов	Норматив студентов
1	Всего доходов	4256	1	625	1
	<i>в том числе:</i>				
2	Очное обучение	1564	0,367	205	0,328

3	Заочное обучение	1143	0,269	334	0,534
4	Факультет повышения квалификации (ФПК)	733	0,172	86	0,138
5	НИР и консалтинг	816	0,192	-	-

Таблица 4.2.8

Распределение нагрузки преподавателей по формам обучения студентов и слушателей

Наименование форм обучения	Нагрузка, час.				Всего	Норматив
	учебная	научная	методическая	организационная		
Очная	8787	151	813	854	10604	0,431
Заочная	5741	247	1324	1390	8702	0,353
ФПК	4614	-	343	359	5316	0,216
Итого	19142	398	2480	2603	24622	1,0

Расчет стоимости одного обучения одного студента по рекомендуемой нами методике представлен в табл. 4.2.9.

Таблица 4.2.9

Расчет себестоимости обучения одного студента очного обучения

№ п/п	Наименование статей расходов	Методика расчета затрат	Расчет затрат	Затраты в тыс. руб.
1	Заработная плата, всего, т.руб.			631
1.1	профессорско-преподавательский состав	Пропорционально часам нагрузки по формам обучения	1024 x 0,431	441
1.2	остальных категорий сотрудников	Пропорционально количеству студентов	772 x 0,328 x 0,75	190
2	Обязательные отчисления	Пропорционально фонду оплаты труда	396 : 1796 x 631	139
3	Налоги и сборы	Пропорционально доходам	235 x 0,367	86
4	Амортизация и износ основных фондов	Пропорционально доходам	193 x 0,367	71
5	Материалы	Пропорционально числу студентов	353 x 0,328	116
6	Общеинститутские расходы,			
6.1	распределяемые по числу обучаемых		407 x 0,328	134
6.2	распределяемые по доходам		828 x 0,367	304
7	Итого за 11 месяцев			
8	Годовые затраты		1481 : 11 x 12	1616
9	Количество студентов, чел.			205
10	Себестоимость обучения одного студента (в рублях)	соотношение затрат к числу студентов	1616 : 205	7881
11	Плановая инфляция в процентах	Бюджет РФ		20
12	Стоимость обучения		7881 x 1,2	9458
13	Цена обучения, рассчитанная с учетом плановой прибыли			
13.1	30 % в год		9458 x 1,3	12295
13.2	45 % в год		9458 x 1,45	13714
13.3	60 % в год		9458 x 1,6	15133

4.2.5. Практическое задание "Рыночное ценообразование"

Задание 1. Разработайте модель формирования цены образовательной услуги для Вашего образовательного учреждения, используя методику раздела 4.2.1 и 4.2.2. Выберите метод определения цены на услуги. Представьте модель в виде схемы или таблицы. Объем задания – 1 страница формата А 4.

Задание 2. Разработайте ценовую стратегию для Вашего учебного заведения на следующий год, используя теоретический материал раздела 4.2.3. Выберите одну из стратегий ценообразования.

Представьте ее в текстовом виде (резюме) или в виде таблицы с краткими комментариями, почему Вы выбрали эту стратегию. Объем задания – 1 страница формата А 4.

Задание 3. Рассчитайте базовую цену обучения агрегатным или затратным методом, используя пример расчета в разделе 4.2.4 и теоретический материал раздела 4.2.3. Исходные данные для расчета Вы можете получить в бухгалтерии и методическом отделе Вашего образовательного учреждения. Результаты представьте в табличной форме. Объем задания – 2-3 страницы формата А 4.

Задание 4. Статьи расходов и прибыль образовательного учреждения представлены в процентном выражении от объема оказываемых услуг в табл. 4.2.10.

Таблица 4.2.10

Фактические доли затрат образовательного учреждения в отчетном году

№	Статьи затрат и прибыль	Доля (%) в объеме услуг
1	Оплата труда сотрудников	30
2	Выплаты стипендий	15
3	Затраты на восполнение износа и капитальный ремонт основных фондов	15
4	Затраты на обеспечение текущего функционирования учреждения	20
5	Прибыль	20

За рассматриваемый период влияние инфляции выразилось в следующих коэффициентах роста цен:

- ♦ товары "потребительской корзины" – в 3,0 раза;
- ♦ совокупный рост потребительских цен – в 5,4 раза;
- ♦ оптовые цены в промышленности и строительстве – в 2,5 раза;
- ♦ розничные цены на товары и услуги, необходимые для текущего функционирования учреждения – в 4,0 раза;
- ♦ ставка банковского учетного процента – в 1,7 раза.

Ответьте на следующие вопросы:

Насколько должна вырасти оплата труда сотрудников?

Каким статьям расходов учреждения в наибольшей степени соответствуют указанные коэффициенты роста цен?

Каков может быть средневзвешенный коэффициент роста цен на услуги учреждения?

Как изменится прибыль в конце планового года?

После этого приведите расчеты по статьям затрат.

Резюме:

1. *Цена* – сумма денег, которую уплачивает покупатель за приобретаемый им товар, представленный в виде продукта или услуги. Цена является денежным выражением стоимости образовательной услуги, а стоимость отражает величину общественно необходимых затрат на создание конкретной услуги.

2. *Ценообразование* – процесс установления величины цены. При данном объеме выпуска объективно существуют две цены на продукцию предприятия. Первая – цена спроса – это та максимальная цена, которую согласились бы заплатить покупатели за тот объем продукции, который им предлагает производитель. Вторая – цена предложения – это та минимальная цена, за которую согласился бы продать свою продукцию производитель. Обычно эти две цены не совпадают. Если цена спроса больше цены предложения, то предприятие может манипулировать ценами в образовавшемся ценовом коридоре для реализации тех стратегических целей, которые приняты руководством предприятия в данный период.

3. Порядок расчета цены образовательной услуги включает следующие этапы: 1) постановка задачи ценообразования, 2) определение спроса и предложения, 3) расчет издержек на образовательные услуги, 4) анализ цен на услуги конкурентов, 5) выбор метода ценообразования, 6) расчет базовой цены, 7) учет дополнительных соображений, 8) установление окончательной цены (прайс-лист), 9) корректировка цены услуги.

4. *Себестоимость обучения* – текущие издержки производства и реализации образовательных услуг, исчисленные в денежном выражении. Себестоимость обучения определяет минимальную величину цены на образовательную услугу и включает стоимость материалов, сырья и полуфабрикатов, амортизационные отчисления; заработную плату (основную и дополнительную), обязательные

начисления на заработную плату, накладные расходы, непосредственно связанные, обусловленные производством и реализацией данного вида и объема образовательных услуг.

5. *Ценовая стратегия* – выбор организацией возможной динамики изменения цены продукции в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей цели организации.

4.3. Организация и оплата труда в образовательных учреждениях

4.3.1. Сущность и структура оплаты труда

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Заработная плата и начисления на нее являются важными элементами себестоимости и цены товаров (услуг).

В рыночной экономике заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, а также работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов указанного трехстороннего партнерства является одним из основных условий развития производства.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие элементы входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине заработной платы. Структура оплаты труда в процентном отношении весьма специфична для различных регионов России, отраслей народного хозяйства и конкретных типов предприятий и организаций. В общем виде структура оплаты труда работника предприятия, организации или учреждения:

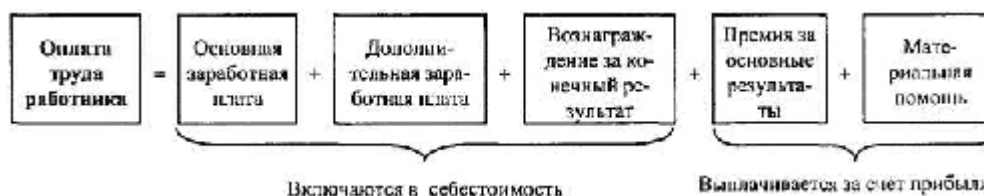


Рис. 4.3.1. Структура оплаты труда

Различают основную и дополнительную оплату труда.

Основная – оплата, начисляемая работникам за отработанное время, количество и качество выполненных работ: оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, премии сдельщикам и повременщикам, доплаты в связи с отклонениями от нормальных условий работы, за работу в ночное время, за сверхурочные работы, за бригадирство, оплата простоев не по вине рабочих.

Дополнительная – выплаты за непроработанное время, предусмотренные законодательством по труду: оплата очередных отпусков, перерывов в работе кормящих матерей, льготных часов подростков, за время выполнения государственных и общественных обязанностей, выходного пособия при увольнении.

Вознаграждение за конечный результат выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов деятельности предприятия (организации), а также отдельных структурных подразделений. На практике вознаграждения выплачиваются за: увеличение объема продукции, работ и услуг, рост производительности труда (выработки); повышение качества продукции, работ и услуг, экономию ресурсов (материальных, технических, финансовых, энергетических) и другие виды достигнутых результатов.

Премия за основные результаты так же, как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов предприятия или структурного подразделения.

Материальная помощь выплачивается работнику с целью обеспечения социальных гарантий и, как правило, является компенсационной выплатой в чрезвычайных или экстремальных ситуациях. Материальная помощь выплачивается из фонда материального поощрения за счет прибыли и имеет целью обеспечение социальных гарантий и благ для работников за счет предприятия в случаях: смерти сотрудника или его близких родственников; при несчастных случаях (авария, травма), в случаях пожара, гибели имущества и т.д.;

для приобретения лекарств или платного лечения сотрудника или членов его семьи.

Также материальная помощь может выплачиваться к отпуску, на лечение, приобретение путевок.

Коллективным договором или локальными нормативными актами учреждения может быть предусмотрена выплата материальной помощи к отпуску всем работникам учреждения (такая форма используется, например, при оплате труда государственных и муниципальных служащих).

Материальная помощь выплачивается по личному заявлению сотрудника, по распоряжению руководителя образовательного учреждения и является эпизодической формой оплаты труда.

В основе оплаты труда лежат принципы, которые зависят от преобладающей формы собственности в общественном производстве, политики государства в обеспечении минимальной заработной платы, уровня развития национальной экономики, национального богатства страны и др.

В качестве основных принципов оплаты труда для отдельной организации могут быть названы следующие:

- определение размера средней оплаты труда работников выше минимальной оплаты труда, установленной государством;
- максимальная самостоятельность учреждения в вопросах организации и оплаты труда;
- опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы;
- оплата по конечным результатам производства и в соответствии с количеством затраченного труда;
- поощрение высокого качества продукции, работ и услуг;
- материальная заинтересованность работников в росте производительности труда;
- обеспечение рациональных соотношений в оплате сложного и простого, умственного и физического труда;
- обеспечение соотношений в оплате труда отдельных профессий, категорий и групп;
- индексация заработной платы в соответствии с темпами роста инфляции;
- обеспечение оптимального удельного веса заработной платы в себестоимости продукции;
- анализ средней заработной платы по аналогичным организациям и планирование ее повышения;
- анализ средней заработной платы одного работника в регионе (районе) и планирование ее повышения;
- выбор рациональной системы оплаты труда (сдельной, повременной) для отдельных категорий работников;
- обеспечение социальной защищенности работников организации с помощью государственных и внутрифирменных гарантий труда;
- анализ динамики роста заработной платы и отдельных ее компонентов (оклады, тарифные ставки, вознаграждения, премии).

4.3.2. Системы оплаты труда

Основными формами оплаты труда являются повременная и сдельная. Формы оплаты труда имеют свои системы: простая повременная, повременно-премиальная; прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенно-сдельная.

Повременная оплата труда – форма, при которой заработок зависит от количества затраченного времени (фактического отработанного) с учетом квалификации работника и условий труда.

Данная форма используется, как правило, в следующих случаях:

- если работник не может оказывать влияния на увеличение выпуска продукции, который определяется производительностью машины, аппарата или агрегата;
- если отсутствуют количественные показатели выработки, необходимые для установления сдельной расценки.

При простой повременной системе оплаты труда заработная плата находится в прямой зависимости от количества отработанного времени.

При *повременно-премиальной* системе оплаты труда к сумме заработка по тарифу прибавляют премию в определенном проценте к тарифной сетке или к другому измерителю. Первичными документами по учету труда работников при повременной оплате являются *табели*.

При *сдельной* форме оплаты заработок зависит от количества произведенных единиц продукции с учетом их качества, сложности и условий труда.

Сдельная форма применяется при:

- ◆ наличии количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника или их бригады;
- ◆ возможности у рабочих увеличить выработку или объем выполненных работ;
- ◆ необходимости на данном участке стимулировать рабочих к дальнейшему увеличению выработки продукции или объемов выполняемых работ;
- ◆ возможности точного учета объемов (количества) выполняемых работ;
- ◆ применении технически обоснованных норм труда.

При *прямой сдельной* системе оплата труда работников осуществляется за число единиц изготовленной ими продукции и выполненных работ, исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации.

Сдельно-премиальная система предполагает, что, помимо суммы сдельной заработной платы, работнику начисляются премии за конкретные показатели его производственной деятельности.

Сдельно-прогрессивная система предусматривает оплату выработанной продукции в пределах установленных норм по неизменным расценкам, а изделия сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной шкале, но не свыше двойной сдельной расценки.

Косвенно-сдельная система применяется для стимулирования повышения производительности труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места. Труд их оплачивается по косвенным сдельным расценкам из расчета количества продукции, произведенной основными рабочими, которых они обслуживают.

Аккордная форма оплаты труда предусматривает определение совокупного заработка за выполнение определенных стадий работы или производство определенного объема продукции. Аккордная оплата труда применяется в следующих случаях:

- предприятие не укладывается в срок с выполнением какого-либо заказа, и при невыполнении оно обязано будет заплатить значительные суммы штрафных санкций в связи с условиями договора;
- при чрезвычайных обстоятельствах (пожаре, обвале, выходе из строя основной технологической линии по серьезной причине), которые приведут к остановке производства;
- при острой производственной необходимости выполнения отдельных работ или внедрении нового оборудования на предприятии.

Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения персонала наряду с заработной платой, выплачиваемой в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением. Существует индивидуальное премирование, отмечающее особую роль отдельных личностей (высшего руководства, новаторов, изобретателей) и коллективное премирование, направленное на повышение мотивации социальных групп. Для российского менталитета ближе использование коллективных форм премирования, когда работники видят свой вклад в достижение результатов группы.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Составными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Тарифная ставка – это выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени. В большинстве отраслей народного хозяйства действуют часовые и дневные тарифные ставки. Тарифная ставка служит основой для определения размера оплаты труда всех категорий рабочих. Расценки для оплаты труда рабочих-сдельщиков определяются исходя из тарифной ставки соответствующего разряда работ, а для рабочих-повременщиков рассчитываются исходя из присвоенного разряда и отработанного времени.

Должностной оклад – это выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей. В образовании, как и в большинстве отраслей народного хозяйства России, действуют месячные должностные оклады. Месячные должностные оклады работников бюджетной сферы устанавливаются в соответствии с Единой тарифной сеткой (ЕТС).

Ст. 77 КЗоТ РФ определяет, что оплата труда каждого работника зависит от его личного трудового вклада и качества труда и максимальным размером не ограничивается. Работники образовательных учреждений получают ежемесячную заработную плату.

В государственных образовательных учреждениях действует тарифная система оплаты труда. Постановлением Правительства РФ от 14 октября 1992 года № 785 "О дифференциации в уровнях

оплаты труда работников бюджетной сферы на основе ЕТС" введен общий для работников образования и всех остальных бюджетных отраслей механизм организации и периодического пересмотра заработной платы.

Теоретически система оплаты труда педагогических работников направлена на всеобъемлющий учет их квалификации, экономическое стимулирование роста профессионализма, продуктивности и качества педагогического труда, развитие инновационной деятельности и творческой инициативы.

На практике же существующая система оплаты труда преподавателей не выполняет предназначенные ей функции, недостаточный уровень оплаты труда работников образования не обеспечивает процесс их воспроизводства на высоком материальном и духовном уровне. Существующая разрядная сетка приводит к оплате по одному и тому же разряду специалистов разной квалификации (например, преподавателя вуза и учителя школы), нивелирует различные виды педагогической деятельности: семинарские занятия, чтение лекций, научную работу.

Низкий уровень оплаты труда педагогических работников, сложившийся в последние годы, особенно наглядно виден из таблицы, показывающей, что мог купить учитель в разные годы в России (табл. 4.3.1).

Таблица 4.3.1

Эквиваленты заработной платы учителя

Годы	1900	1927	1980	2000
Хлеб (батонov)	33 333	14 285	769	23,3
Водка (бутылок)	111	40	27,2	23,3
Масло (кг)	65,7	27,4	27,7	17,5
Транспорт: общественный (поездки)	1666	800	3333	467
индивидуальный (км)	5000	400	500	140
Пресса (экз.)	2500	1333	533	467
Зарплата учителя, руб.	50	10	Кин	1400

ЕТС включает в себя 18 разрядов и соответствующие каждому из них тарифные коэффициенты (табл. 4.3.2). Месячная тарифная ставка (оклад) первого разряда, установленная Указом Президента РФ от 20.03.2000 № 539, составляет с 1 апреля 2000 года 132 руб. В зависимости от уровня образования, стажа работы и других слагаемых квалификации педагогическим работникам присваиваются 7-16 разряды. Руководителям учреждений устанавливаются более высокие разряды оплаты труда: 10-18; при их определении учитываются объемные и качественные показатели (уровень квалификации).

Таблица 4.3.2

Единая тарифная сетка по оплате труда работников бюджетной сферы

Разряд	Тарифный коэффициент	Тарифная ставка	Повыш. ставок	Ставка ЕТС Федеральная	Ставка в Нижегород. обл.	Ставка в Н.Новгороде
1	1,00	132	68	200	218,5	330,0
2	1,30	172	31	203	226,6	334,0
3	1,69	223	25	248	279,2	361,0
4	1,91	252	10	262	297,3	367,0
5	2,16	285	10	295	334,9	384,0
6	2,44	322	10	332	377,1	405,0
7	2,76	364		364	415,0	437,0
8	3,12	412		412	469,7	486,0
9	3,53	466		466	531,2	544,0
10	3,99	527		527	600,8	611,0
11	4,51	595		595	678,3	688,0
12	5,10	673		673	767,2	767,2
13	5,76	760		760	866,4	866,4
14	6,51	859		859	79,3	979,3
15	7,36	972		972	1108,1	1108,1
16	8.17	1078		1078	1228,9	1228,9

17	9,07	1197		1194	1364,6	1364,6
18	10,07	1329		1329	1515,1	1515,1

К *объемным* относятся показатели, характеризующие масштабы руководства учреждением: численность работников, количество обучающихся или воспитанников, наличие дополнительных объектов, их сложность, сменность работы учреждения образования. Кроме того, руководитель может получать почасовую оплату за проведенные занятия.

Так как с 1 января 1997 г. МРОТ был установлен в сумме 83490 в месяц, установленный ранее размер 1 разряда ЕТС стал меньше МРОТ, то Правительство постановлением от 13 мая 1007 г. № 585 повысило разряды ЕТС с 1 по 5, а размеры тарифных ставок с 6 по 18 разряды продолжали исчисляться исходя из тарифной ставки (оклада) 1 разряда ЕТС в размере 60 руб. и соответствующего тарифного коэффициента. С 1 января 2001 г. минимальный размер оплаты труда составил 200 руб., поэтому постановлением Правительства РФ ставки по 1-6 разрядам повышаются на определенные суммы, что делает их выше установленного минимального размера оплаты труда. Так, ставка первого разряда повышается на 68 руб. С 1 июля 2001 г. минимальный размер оплаты труда составляет 300 руб. Поэтому к ставке доплачивается уже 168 руб., то есть доплата теперь превышает саму ставку, а сама ставка значительно ниже минимального размера оплаты труда.

Все повышения, надбавки и доплаты компенсационного характера, предусмотренные действующими условиями оплаты труда, исчисляются в процентах к размеру тарифной ставки (оклада), установленному в соответствии с разрядом оплаты труда ЕТС. Для работников, тарифицируемых с 1 по 5 разряды ЕТС, эти повышения, надбавки и доплаты устанавливаются к размеру тарифной ставки (оклада) с учетом увеличения.

Местные органы власти могут вводить дополнительные повышенные коэффициенты к заработной плате работников в зависимости от уровня социально-экономического развития населенных пунктов.

Так, в Нижегородской области ставки оплаты труда для образовательных учреждений, финансируемых за счет средств областного и местных бюджетов, повышаются на 14%, а в г. Н. Новгороде, кроме того, установлены еще более повышенные, по сравнению с областными (а тем более с федеральными), ставки ЕТС по 1-12 разрядам.

Таким образом, в образовательных учреждениях регионов действуют разные размеры ставок Единой тарифной сетки, зависящие от отношения образовательного учреждения к определенному уровню бюджетной системы. В образовательном учреждении, финансируемом за счет средств федерального бюджета ставка первого разряда, по которой оплачивается труд уборщицы и других работников младшего обслуживающего персонала, составляет 200 руб., в учреждениях образования областного подчинения и в районах области – 218,5 руб., а в учреждениях образования г. Н. Новгорода – 330 руб.

Высший разряд у учителя – четырнадцатый (14). Следовательно, заработная плата учителя средней школы за 18 уроков в неделю будет равняться в Нижегородской области 979,3 рублям. Таким образом, за один урок учителю заплатят 13 руб. 60 коп.

Пример. Исчисление заработной платы учителя сельской школы Нижегородской области.

При тарификации учителей необходимо определить тарифную ставку по ЕТС в зависимости от образования и стажа педагогической работы (стажа работы по специальности) или имеющуюся квалификационную категорию, присваиваемую по результатам аттестации.

Определение тарифной ставки

1. Ставка по ЕТС 1 разряда × тарифный коэффициент × повыш. коэф-т (на территории Нижегородской области)	Пример – 12 разряд: 132 руб. × 5,10 × 1,14 = 767,20 руб.
2. Категорийность: высшая категория – 50 руб., I кат. – 40 руб., II кат. – 30 руб. (дополнительное повышение ставок на территории Нижегородской области)	I кат.: 767,20 + 40,00 = 807,20 руб.
3. Повышение ставки на 25% за работу на селе	807,20 × 25% = 201,80 руб. 807,20 + 201,80 = 1009 руб.

Таким образом, базовый должностной оклад (тарифная ставка) для педагогического работника, работающего в сельской местности Нижегородской области составляет 1009 руб.

При *тарификации* учителей базовая тарифная ставка умножается на нагрузку, которая устанавливается

руководителем образовательного учреждения по учебному плану и делится на норму часов.

Месячная тарифная ставка учителя (норма часов) устанавливается за:

18 часов в неделю (учитель средних и старших классов);

20 часов в неделю (учитель начальных классов).

Предположим, что у учителя нагрузка составляет 24 часа. Заработная плата учителя будет установлена в размере 1009 руб. x 24 ч/18 ч. = 1345,33 руб. в месяц. Затем от этой суммы устанавливаются различные надбавки и доплаты (за классное руководство, проверку тетрадей и т.д.). Так, за проверку тетрадей устанавливается доплата в размере 10-15% от оклада.

В нашем случае 15% доплата за проверку тетрадей составит: $1345,33 \times 15\% = 201,8$ руб. Поэтому заработная плата этого учителя составит 1547,13 руб.

Однако получает в кассе на руки работник иную сумму, из заработной платы в соответствии с действующим законодательством производятся определенные удержания (см. раздел 4.4).

У этого учителя есть двое детей, поэтому ему предоставляется налоговый вычет в размере 1000 руб. (400 руб. на него и 2 по 300 руб. – на детей). Поэтому размер подоходного налога составит – 71 руб.: $(1547,13 \text{ руб.} - 400 \text{ руб.} - 2 \times 300 \text{ руб.}) \times 13\% = 71,13 \text{ руб.}$ и производится округление до целых рублей.

Также обычно удерживается 1% от начисленной заработной платы – профсоюзные взносы, которые в данном случае составят 15,47 руб. Поэтому на руки работник получает $1547,13 \text{ руб.} - 71 \text{ руб.} - 15,47 \text{ руб.} = 1460,66 \text{ руб.}$

В соответствии с законодательством из заработной платы рабочих и служащих производятся *удержания и вычеты* следующего типа:

государственные налоги, когда объектом обложения служит заработная плата, – налог на доходы физических лиц;

удержания в Пенсионный фонд (до 2001 г.);

погашение задолженности по ранее выданным авансам, а также возврат сумм, излишне выплаченных в результате неверно произведенных расчетов;

возмещение материального ущерба, причиненного работником учреждению;

возмещение сумм, выплаченных за неотработанные дни использованного отпуска (при увольнении);

по взысканию некоторых видов штрафов;

по исполнительным документам;

за товары, проданные в кредит;

за брак продукции.

В соответствии со ст. 54 Закона "Об образовании" образовательное учреждение в пределах имеющихся у него средств на оплату труда работников данного образовательного учреждения самостоятельно определяет форму и систему оплаты труда, размеры ставок заработной платы и должностных окладов, а также размеры доплат, надбавок, премий и других мер материального стимулирования.

Обязательные доплаты и надбавки, носящие компенсационный характер (за условия труда, отклоняющиеся от нормальных, за работу в ночное время, в выходные и праздничные дни и др.), применяются в установленных законодательством размерах.

На работников образовательных учреждений, оплачиваемых на условиях, установленных для других отраслей народного хозяйства (культура, здравоохранение и др.), распространяется действующий в этих отраслях для соответствующих работников порядок применения надбавок, доплат и повышений ставок и окладов.

В соответствии с Федеральным законом "О высшем и послевузовском профессиональном образовании" научно-педагогическим работникам высших учебных заведений устанавливаются надбавки к должностным окладам (ставкам) в размере:

40% за должность доцента;

60% за должность профессора;

3 МРОТ за ученую степень кандидата наук;

5 МРОТ, установленного федеральным законом, за ученую степень доктора наук.

В случае если научно-педагогические работники занимают штатные должности с неполным рабочим днем, указанные надбавки выплачиваются в размерах пропорционально отработанному времени.

Работникам образовательных учреждений, имеющим звания "Заслуженный учитель", "Народный учитель", "Заслуженный преподаватель", "Заслуженный работник профтехобразования" и другие почетные звания, а также ученую степень кандидата наук, оплата труда производится на один разряд выше по сравнению с разрядом, установленным в соответствии с тарифно-квалификационными

характеристиками, в том случае, если это звание и ученая степень соответствуют профилю работы. То есть если преподаватель высшего учебного заведения имеет почетное звание "Заслуженный учитель", то повышение оклада ему не производится.

Работникам образовательных учреждений, имеющим ученую степень доктора наук и работающим по профилю учреждения или педагогической деятельности (преподавание дисциплин), оплата труда производится на два разряда выше, чем установлено тарифно-квалификационными характеристиками. При наличии у работника одновременно почетного звания и ученой степени повышение оплаты труда производится по одному (максимальному) основанию в пределах 18 разрядов Единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы.

На уровне регионов также предусматривается установление ряда надбавок и доплат учителям (в том числе и доплату за заведование кабинетом, за классное руководство и проверку тетрадей) в качестве обязательных.

Образовательные учреждения самостоятельно определяют показатели и размеры премирования работников, учитывая как личный вклад работника в осуществление деятельности организации, так и результаты работы коллектива конкретного подразделения или организации в целом. Принимаемая премиальная система должна предполагать выплату премии определенному кругу лиц на основании заранее установленных конкретных показателей и условий премирования. Круг лиц, подлежащих поощрению, показатели, условия премирования, размеры премий и сроки премирования должны быть предусмотрены в Положении о премировании или другом локальном нормативном акте, который, как правило, содержит:

- общие положения, в которых определяется круг премируемых за основные результаты хозяйственной деятельности по различным группам персонала (рабочие, руководители, специалисты, служащие и т.д.);
- источники, показатели, условия, размеры, периоды и сроки премирования для отдельных групп персонала или категорий работающих;
- порядок начисления, утверждения и выплаты премий и другие показатели.

В соответствии с письмом Министерства образования РФ от 28.02.94 г. № 23-М стимулирующие надбавки к должностным окладам руководителям учреждений, предприятий и организаций образования, находящихся на бюджетном финансировании, устанавливаются решением (приказом) органа управления образованием, в подчинении которого они находятся.

Однако в соответствии с тем же письмом вопросы премирования руководителей учреждений и организаций образования, установления им доплат решаются в соответствии с действующими в учреждении и организации Положениями о премировании работников и порядке установления доплат, утверждаемыми Советами учреждений образования или трудовыми коллективами.

Поэтому в случае принятия локального нормативного акта образовательного учреждения (например, Положения о материальном стимулировании) и определения в нем возможности премирования директора приказом по образовательному учреждению по согласованию с профсоюзным комитетом приказа руководителя вышестоящего органа управления образованием не требуется.

Практически во всех высших учебных заведениях разработаны положения об оплате труда. Приведем часть одного из таких положений, касающуюся оплаты труда педагогических работников учреждения.

4.3.3. Трудовые отношения в образовании

Труд в образовательном комплексе является важной составной частью совокупного труда в масштабе народного хозяйства и имеет немало общего с другими видами трудовой деятельности, особенно в сфере науки и культуры. Вместе с тем, нельзя забывать и о специфике этого труда, так как определяющим видом деятельности в образовании является педагогический труд.

Именно от педагогических работников зависит качество подготовки выпускников образовательных учреждений всех типов и видов: школ, ПТУ, техникумов и вузов. Особо высокие требования предъявляются к тем, кто желает заняться педагогической деятельностью, так как именно от них зависит во многом и будущее страны.

В соответствии с Законом РФ "Об образовании" к педагогической деятельности в образовательных учреждениях допускаются лица, имеющие образовательный ценз, т.е. уровень образования, определяемый типовыми положениями о соответствующих типах и видах учреждений просвещения. К

этой деятельности не допускаются лица, которым она запрещена приговором суда или по медицинским показаниям, а также те, кто имел судимость за определенные преступления (перечни соответствующих противопоказаний и составов преступлений устанавливаются законом).

Для педагогической деятельности характерна более высокая доля затрат именно "живого" труда при оказании образовательных услуг, чем при создании продуктов материального производства. Если в материальном производстве главным измерителем результатов труда является количество и качество созданной продукции, то в области образования такой показатель чаще всего не пригоден. Здесь нужны другие критерии количественной и качественной оценки результатов труда. В связи с тем, что результаты труда в образовании менее осязаемы, гораздо труднее поддаются точному учету и могут быть оценены лишь косвенно, спустя продолжительное время, в образовательных учреждениях принята повременная система оплаты с учетом количества фиксированных часов работы, а не произведенной продукции.

Согласно ст. 54 Закона РФ "Об образовании", минимальные ставки заработной платы и должностные оклады педагогических работников должны быть выше среднего уровня заработной платы в Российской Федерации (табл. 4.3.3).

Таблица 4.3.3

Законодательно установленные средние ставки должностного оклада работников образовательных учреждений

Категория работников образования	Средняя ставка в соответствии с Федеральным Законом "Об образовании"
Профессорско-преподавательский состав вузов	В два раза выше уровня средней заработной платы работников промышленности
Учителя и другие педагогические работники	Не ниже средней заработной платы работников промышленности
Учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал	Не ниже средней заработной платы аналогичных категорий работников в промышленности России

Однако законодательно установленные нормативы заработной платы работников образования на протяжении всего периода реформ в России не выполняются. Низкая заработная плата педагогических работников и постоянное понижение ее, по сравнению с зарплатой менее квалифицированных и образованных работников других отраслей, подрывает престиж образования, умаляет авторитет школьных учителей и других преподавателей, формирует негативное отношение молодежи к учебе. В настоящее время заработная плата работников образования не превышает 60% от средней заработной платы по стране.

Стала обычным явлением и систематическая несвоевременная выплата заработной платы. Ст. 96 КЗоТа РФ гласит: "Заработная плата выплачивается не реже чем каждые полмесяца... Заработная плата за все время отпуска выплачивается не позднее чем за один день до начала отпуска". В соответствии с этой статьей работники имеют право подать исковое заявление в суд за задержку заработной платы.

Система заработной платы педагогических работников устарела, поскольку оплата труда основана на затратном подходе к определению вклада преподавателей. В условиях развития современных информационных технологий более прогрессивным является иной подход, основанный на оценке результатов деятельности. При этом следует расширять использование договорного метода определения вклада отдельных категорий специалистов при создании учебных курсов, уменьшая сферу использования нормативных методов в целях стимулирования творческой активности педагогов.

Трудовой договор

Трудовые отношения в системе образования регламентируются Кодексом законов о труде РФ и Законом РФ "Об образовании".

В соответствии со ст. 56 Закона РФ "Об образовании" работодателем для работника образовательного учреждения является само учреждение. Исключение может составлять лишь назначение на должность директора образовательного учреждения, который назначается решением вышестоящего органа управления образованием либо главой исполнительной власти соответствующего уровня.



Рис. 4.3.2. Основные документы сторон при оформлении педагога на работу в образовательное учреждение

В соответствии со статьями 56 п. 1; 12 п. 2; 32 п. 2 (4) Закона РФ "Об образовании" образовательное учреждение является юридическим лицом, осуществляет "подбор, прием на работу и расстановку кадров", т.е. оно выступает "работодателем" для всех работников данного образовательного учреждения. А так как официальный представитель образовательного учреждения – это его директор, то именно он принимает на работу, поощряет, наказывает (часто вместе с профсоюзным комитетом), увольняет своих сотрудников.

Работник письменно подтверждает, что с данными документами он ознакомлен. Затем директор издает приказ по образовательному учреждению о приеме на работу, а в трудовой книжке работника делается соответствующая запись. Работник расписывается в том, что он ознакомлен с приказом о своем назначении.

Трудовые отношения работника и администрации регулируются договором (контрактом). Условия этого договора не могут противоречить законодательству РФ о труде.

Договор (контракт) – письменное соглашение работника и работодателя со взаимными их обязательствами, оформляется в 2-х экземплярах, которые подписываются работником и руководителем учреждения, один экземпляр хранится у работника, другой – у администрации.

Оба экземпляра имеют одинаковую юридическую силу, которую приобретает контракт сразу после подписания. Изменение или дополнение в него может быть внесено только по соглашению сторон. На основе контракта издается приказ руководителя учреждения о назначении работника на должность. Датой назначения будет считаться дата, о которой договорились работник и работодатель при заключении контракта.

Основные положения трудового договора (контракта) представлены на рис. 4.3.3.

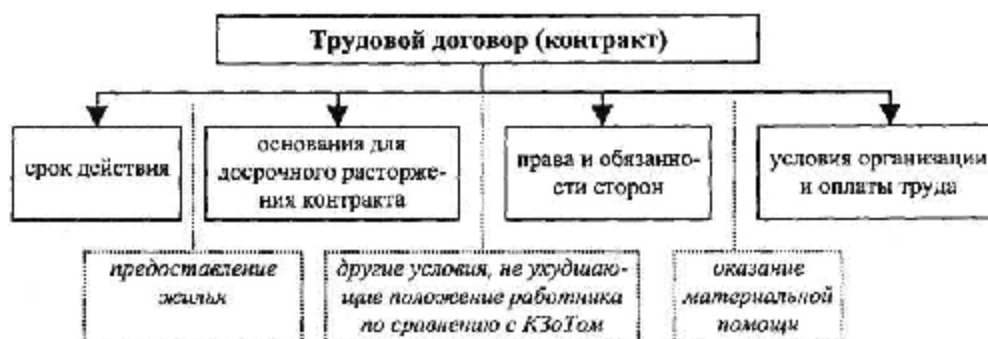


Рис. 4.3.3. Основные положения трудового договора (контракта)

4.3.4. Рабочее время работников образования

В зависимости от должности и (или) специальности педагогическим работникам образовательных учреждений с учетом особенностей их труда продолжительность рабочего времени, а также минимальная продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска устанавливаются Кодексом законов о труде Российской Федерации, Федеральным законом "Об образовании", инструкцией о порядке исчисления заработной платы педагогических работников, локальными актами образовательного учреждения. Основные документы регламентирующие рабочее время, представлены в табл. 4.3.4.

Таблица 4.3.4

Основные локальные акты и документы, регулирующие рабочее время

Документ	Направление регулирования рабочего времени
Устав образовательного учреждения	Содержит раздел о порядке комплектования работников образовательного учреждения и условиях оплаты их труда
Правила внутреннего трудового распорядка	Принимаются в каждом учреждении в соответствии со ст. 130 КЗоТ РФ на основе Типовых правил внутреннего трудового распорядка и детально регламентируют рабочее время педагогов
Трудовой договор (контракт)	Указывается рабочее время данного работника, режим работы (сменность, начало и окончание и т.д.), выходные дни и другие вопросы
Должностная инструкция	Должна предусматривать индивидуальные особенности трудового договора (контракта), но не может выходить за рамки тарифно-квалификационных характеристик (требований) по должности

Кодекс законов о труде Российской Федерации устанавливает, что норма рабочего времени на предприятиях, в учреждениях, организациях не может превышать 40 часов в неделю.

Для педагогических работников устанавливается сокращенная продолжительность рабочей недели – не более 36 часов (в соответствии со ст. 55 п. 5 Закона "Об образовании"). Инструкции о порядке исчисления заработной платы педагогических работников устанавливают норму объема педагогической нагрузки на ставку для работников различных типов образовательных учреждений. Общие требования законодательства конкретизируются в локальных актах каждого образовательного учреждения.

По действующему в настоящее время трудовому законодательству различается три вида рабочего времени: нормальное, сокращенное и неполное (рис. 4.3.4.). Продолжительность ежедневной работы (смены) в любом случае определяется правилами внутреннего трудового распорядка, графиком (расписанием) работы (сменности), утвержденными администрацией учреждения с учетом специфики работы, соблюдением установленной законодательством продолжительности рабочей недели.

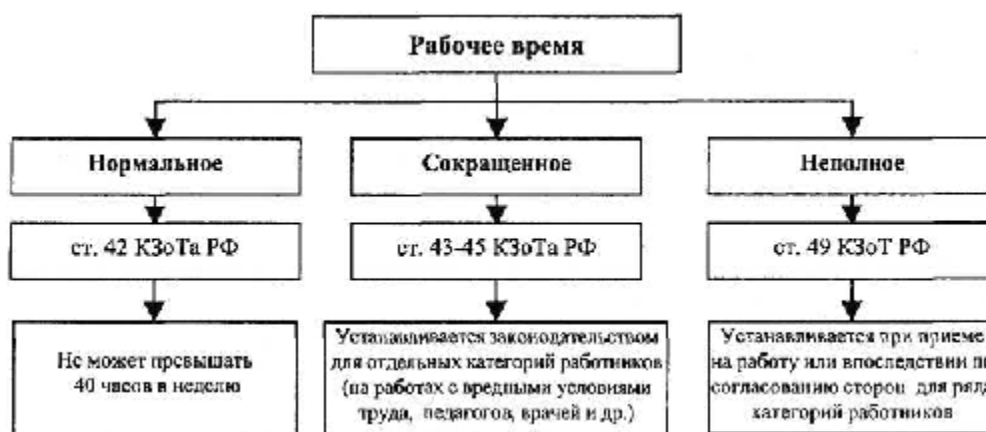


Рис. 4.3.4. Виды рабочего времени

Образовательные учреждения относятся к тем организациям, где по условиям работы устанавливается шестидневная рабочая неделя с одним выходным днем с соблюдением условий и в порядке, предусмотренным ст. 46 КЗоТа РФ.

Рабочее время (количество рабочих дней и часов) в каждом году может отличаться. Такое отличие продолжительности рабочего времени обусловлено тем, что в разные годы праздничные дни могут приходиться как на рабочие, так и на выходные дни. Когда праздник приходится на рабочий день

(кроме понедельника), то продолжительность работы накануне праздничного дня в соответствии со ст. 47 КЗоТа РФ сокращается на один час. Если же праздничным днем является понедельник, то такого сокращения не происходит.

Рабочим временем педагогических работников считается часть календарного времени (определенные дни и часы), в течение которого работники, согласно распорядку, графику расписания, разработанному в соответствии с установленной законом нормой продолжительности труда, должны выполнять порученную работу.

Ставка заработной платы педагогическому работнику устанавливается исходя из затрат рабочего времени в астрономических часах. При этом в рабочее время учителя (преподавателя) включаются короткие перерывы (перемены), предусмотренные между уроками (занятиями, лекциями), а также время, затрачиваемое на дополнительную литературу (рис. 4.3.5). При этом продолжительность урока может быть как 45 мин., так и менее – 40 и даже 30 мин. Таким образом, одним часом педагогической нагрузки (академическим часом) может быть и 45 мин. астрономического времени и 30 мин. Увеличения числа проводимых уроков при этом не происходит.



Рис. 4.3.5. Структура рабочего времени педагогических работников

Правилами внутреннего трудового распорядка для работников общеобразовательных школ предусмотрено, какое количество времени и как часто должен затрачивать педагогический работник на педсовет, на родительские собрания и т.д. Например, занятия внутришкольных методических объединений учителей и воспитателей проводятся не чаще двух раз в учебную четверть и по продолжительности не должны быть, как правило, более 2 часов. Все это также является частью общего рабочего времени педагогических работников и в совокупности не может превышать 36 часов в течение недели.

Продолжительность рабочего времени педагогических работников, занимающих должности с установлением ежегодного размера учебной нагрузки, зависит от объема учебной нагрузки, установленной по тарификации. Нормы рабочего времени (табл. 4.3.5) педагогическим работникам устанавливаются соответствующими инструкциями. От установленного объема учебной нагрузки зависит и заработная плата педагога.

Таблица 4.3.5

Нормы рабочего времени педагогических работников

Норма рабочего времени на ставку	Категории работников образования
3 часа педагогической работы в день (18 часов в неделю)	Учителя-предметники 5-11 классов школ и школ-интернатов всех типов и наименований, колледжей, лицеев, гимназий и др.; учителя трудового обучения 2-3 классов специальных школ для детей и подростков, нуждающиеся в особых условиях воспитания; руководители кружков, педагоги дополнительного образования
3 часа в день (720 часов в год)	Преподаватели, старшие преподаватели вузов, профессора, доценты и другие работники профессорско-преподавательского состава
20 часов в неделю	Учителя начальных классов школ и школ-интернатов; учителя-логопеды, учителя-дефектологи всех классов школ и школ-интернатов всех типов и наименований, заведующие логопедическими пунктами
24 часа в неделю	Учителя-дефектологи слуховых кабинетов; концертмейстеры, аккомпаниаторы и культорганизаторы, музыкальные руководители

28 часов в неделю	Воспитатели специальных коррекционных образовательных учреждений (групп) для детей и подростков, имеющих отклонения в развитии (недостатки в физическом или умственном развитии), с задержкой психического развития
30 часов в неделю	Старшие воспитатели, воспитатели школ-интернатов, школ и детских домов всех видов и наименований, учреждений здравоохранения, воспитательно-трудовых колоний, учреждений начального профессионального образования для подростков с девиантным поведением, инструкторы по физкультуре
36 часов в неделю	Педагоги-психологи, социальные педагоги, педагоги-организаторы, воспитатели общежитий, мастера производственного обучения, инструкторы по труду, руководители физвоспитания, преподаватели основ безопасности жизнедеятельности; воспитатели и воспитатели-методисты детских садов, старшие вожатые
40 часов в неделю	Остальные категории работников образования (не являющиеся педагогическими работниками)
40 часов в неделю на условиях ненормированного рабочего дня	Руководители и все другие руководящие (административные) должности

Ненормированный рабочий день – особое условие труда, установленное законодательством для определенных категорий работников, состоящее в том, что они в отдельные дни должны выполнять работу во внеурочное время, которое не признается сверхурочным временем.

Периоды школьных каникул, если они не совпадают с очередным отпуском работника, являются для него обычными рабочими днями, во время которых он может выполнять организационную работу, подготовку к учебному процессу, оформление кабинета в пределах той учебной нагрузки, которая была установлена ему до начала каникул.

За часы педагогической работы, выполненной сверх установленной нормы, производится дополнительная оплата из расчета получаемой ставки (оклада) в одинарном размере.

В высших учебных заведениях, как правило, годовая норма нагрузки штатного преподавателя состоит из учебной работы (УР), методической работы (МР), научно-исследовательской работы (НИР) и организационной работы (ОР). Приведем разработанные в одном из негосударственных высших учебных заведений нормы учебной нагрузки: учебная нагрузка установлена ректору и проректорам в объеме 150 часов в год, декану – 200 часов, заведующим кафедрой – 535 часов, профессорам – 635 часов; доцентам – 635 часов, старшим преподавателям – 820 часов, ассистентам – 850 часов. Годовая нагрузка штатного преподавателя установлена в объеме 1540 часов, а объем методической и научной работы – по 350 часов, объем организационной работы определяется по формуле: $ОР = 1540 - (УР + МР + НИР)$ часов.

4.3.5. Формирование фонда оплаты труда

В течение последних лет единственной статьей расходов образовательных учреждений, которая финансируется из бюджета полностью, являются расходы на выплату заработной платы. Поэтому важное значение приобретает полное использование всех законодательно установленных норм для максимизации фонда оплаты труда. Фонд оплаты труда в образовательных учреждениях состоит из тарифного и надтарифного фонда (рис. 4.3.6).

Формирование средств на доплаты и надбавки работникам образовательных учреждений осуществляется в соответствии с распоряжением Правительства РФ от 9.09.92 № 1037-р и Указом Президента России от 13.05.92 № 509, которые до настоящего времени сохраняют свою юридическую силу.

В соответствии с распоряжением Правительства РФ от 13.05.92 № 509 надтарифный фонд не должен превышать 25% фонда оплаты труда. При этом расчет надтарифного фонда (НФ) производится следующим образом:

$$НФ = \frac{ТФ \times X}{100 - X},$$

где ТФ – тарифный фонд;

X – % надтарифного фонда.

Таким образом, подставляя в эту формулу максимально возможное значение для надтарифного фонда 0,25 (X = 25%), получим, что максимальный надтарифный фонд соответствует 1/3 тарифного фонда.

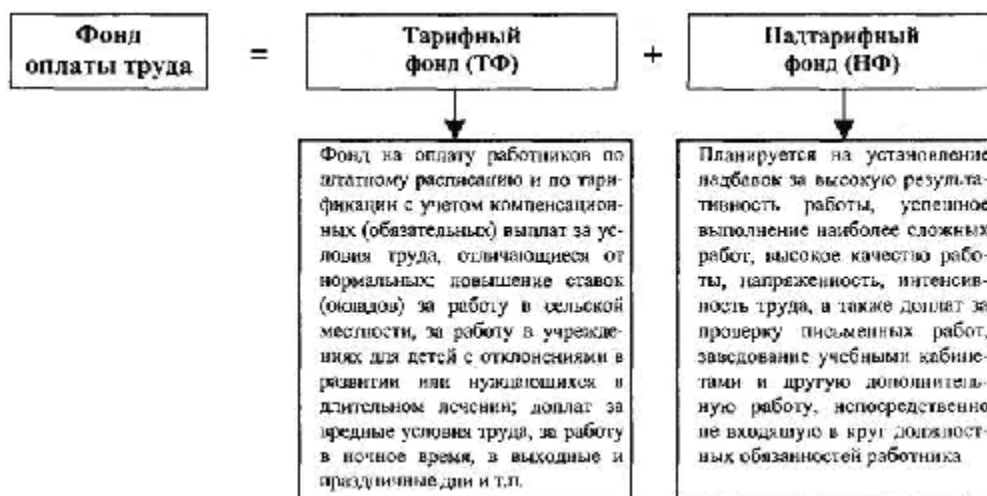


Рис. 4.3.6. Формирование фонда оплаты труда образовательного учреждения

Расчет расходов по заработной плате работников образовательных учреждений, как правило, производится исходя из отчетных данных по фонду оплаты труда за 1993 г. (год введения Единой тарифной сетки), скорректированных при помощи коэффициентов повышения заработной платы в соответствии с федеральным законодательством до текущего года (включительно) с учетом изменения сети и штатов.

Фонд оплаты труда работников образования в 1993 г. в соответствии с постановлением Правительства РФ от 14.10.92 № 785 "О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе Единой тарифной сетки", определялся с учетом выплат обязательного и стимулирующего характера (доплат за классное руководство, проверку тетрадей, заведование учебными кабинетами и др.) и надтарифный фонд устанавливался в размере 25%. Таким образом, и в настоящее время должны соблюдаться аналогичные пропорции между тарифным и надтарифным фондами.

При этом следует подчеркнуть, что предоставленное Законом РФ "Об образовании" и другими нормативными правовыми актами право образовательным учреждениям самостоятельно определять размеры доплат за работу по классному руководству, проверке письменных работ, заведование учебными кабинетами и т.д., а также отнесение этих выплат к стимулирующим, то есть побуждающим, например, отдельных учителей к выполнению дополнительных видов работ, не является основанием для перевода доплат за указанную работу в разряд необязательных и не дает права органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления не планировать средства на эти цели.

У образовательных учреждений, помимо надтарифного дополнительного фонда, могут оказаться и средства от экономии фонда оплаты труда по смете расходов, например, за счет выплаты по больничным листам. Данные суммы остаются в распоряжении самого образовательного учреждения и могут быть использованы на выплату стимулирующих доплат и надбавок, премирование работников.

В практических целях удобно создать в образовательном учреждении специальную комиссию, которая подводит итоги на основании разработанного и утвержденного коллективом "Положения о премиальном фонде". Решение комиссии передается директору, который издает соответствующий приказ.

Следует также обратить внимание и на различие между штатами и штатным расписанием образовательного учреждения.

Нормативы *типовых штатов* рассматриваются как минимально необходимые для учреждений, объем работы которых не превышает предусмотренные в них показатели для введения той или иной должности. Вышестоящий орган управления образованием на основании типовых штатов утверждает штаты образовательного учреждения. В пределах средств, выделенных учреждению, оно самостоятельно утверждает штатное расписание и имеет право вместо одних должностей устанавливать

другие. Отдельные должности при необходимости могут вводиться за счет средств, полученных от юридических и физических лиц, а также доходов от собственной деятельности образовательного учреждения.

Утверждение *штатного расписания* образовательного учреждения в соответствии со ст. 32 Закона РФ "Об образовании" находится в компетенции самого образовательного учреждения. Поэтому учреждение может самостоятельно ввести ставки, например, заместителя директора по науке или диспетчера, имея в виду лишь следующие ограничения:

- общую сумму средств, выделенных на оплату труда;
- здравый смысл администрации (например, необходимо учитывать, что деньги, выделенные на зарплату заместителей, тратятся за счет коллектива учреждения);
- в штатное расписание можно ввести только ту должность, которая имеется в "Тарифно-квалификационном перечне должностей".

4.3.6. Отпуска педагогических работников

Педагогическим работникам ежегодно предоставляется оплачиваемый отпуск. Продолжительность отпуска зависит от должности и специальности работника.

Право на ежегодный оплачиваемый отпуск относится к числу основных трудовых прав каждого работника. Предоставлением ежегодных оплачиваемых отпусков обеспечивается право работников на отдых.

Закрепляя право на отдых в качестве неотъемлемого права каждого, Конституция Российской Федерации в ст. 37 предусматривает, что установленный федеральным законом ежегодный оплачиваемый отпуск гарантируется не всем гражданам, занимающимся той или иной трудовой деятельностью, а только работающим по трудовому договору. Там же, где трудовой договор отсутствует и нет трудовых отношений, не возникает и права на отпуск.

Ни Конституция, ни другие законы Российской Федерации не предусматривают каких-либо исключений, позволяющих лишать работника права на отпуск, поэтому правом на ежегодный оплачиваемый отпуск обладают все лица, работающие по трудовому договору (контракту) на предприятиях, в учреждениях, организациях любых организационно-правовых форм независимо от степени занятости (полное или неполное рабочее время), места выполнения трудовых обязанностей (на предприятии или на дому), формы оплаты труда, занимаемой должности или выполняемой работы, срока трудового договора (контракта).

За время отпуска за работником сохраняется место работы (должность) и средний заработок (ст. 66 КЗоТа), что является важнейшей гарантией использования отпуска по назначению, т.е. для отдыха. Право на отпуск не может быть ограничено, отменено или утрачено в период работы. Замена отпуска денежной компенсацией не допускается, за исключением случаев увольнения работника, не использовавшего отпуск (ст. 75 КЗоТа). Это положение является одним из основополагающих в регулировании отпусков.

Работник сам не может отказаться от отпуска, а любое соглашение, закрепляющее отказ от отпуска, противозаконно и считается недействительным.

Право на ежегодный отпуск возникает у работника с первого дня работы. Но для его получения необходим определенный стаж работы у данного работодателя и только при наличии такого стажа работник может требовать отпуск, а работодатель обязан его предоставить. Стаж работы, дающий право на получение отпуска, исчисляется в порядке, установленном ст. 72 КЗоТа и некоторыми другими нормативными актами (табл. 4.3.6).

Периоды, когда работник отсутствовал на работе и за ним не сохранялась заработная плата полностью или частично или ему не выплачивалось пособие по государственному социальному страхованию, в стаж для отпуска включаться не должны (например, время прогула без уважительной причины, нахождения под стражей за совершение мелкого хулиганства, отстранения от работы с приостановкой выплаты заработной платы по предложению уполномоченных органов и т.п.).

Если какие-либо периоды не включаются в стаж для отпуска, то происходит так называемое "смещение" рабочего года. Конец рабочего года отодвигается на число дней отсутствия работника, которые исключаются из стажа для отпуска.

При исчислении стажа работы, дающего право на отпуск, продолжительность рабочего дня и рабочей недели значения не имеет. Лица, занятые неполное рабочее время, получают ежегодный основной

отпуск той же продолжительности, как и выполняющие аналогичную работу с нормальной продолжительностью рабочего времени. Различным будет лишь размер оплаты времени отпуска.

Таблица 4.3.6

Периоды времени, включаемые в стаж, дающие право на получение отпуска

№ п/п	Период времени	Особенности
1	Фактически проработанное время	<p>Это время, в течение которого работник фактически выполнял возложенные на него трудовые обязанности (причем трудовые обязанности могут выполняться и вне места постоянной работы).</p> <p>В этот период времени входит время нахождения в служебных командировках, время, затраченное при переводе по производственной необходимости на другое предприятие или в связи с простоем и т.п.</p> <p>Это наибольшая часть стажа для получения отпуска</p>
2	Время, когда работник фактически не работал, но за ним сохранялись место работы (должность) и заработная плата полностью или частично	<p>Сюда относится:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ время выполнения работником государственных или общественных обязанностей (например, время нахождения на военных сборах, медицинском освидетельствовании, обследовании или лечении, связанных с воинским учетом; осуществления избирательного права; явки по вызову в органы дознания, предварительного следствия, к прокурору и в суд в качестве свидетеля, потерпевшего, эксперта, специалиста, переводчика, понятого, участия в судебных заседаниях в качестве народного заседателя, присяжного заседателя; явки по вызову в комиссию по назначению пенсий в качестве свидетеля для дачи показаний о трудовом стаже; участия членов добровольных пожарных дружин в ликвидации пожаров или аварий и т.п.); ◆ время ежегодных оплачиваемых отпусков и учебных отпусков; ◆ время обучения, повышения квалификации и переквалификации работников с отрывом от производства и с сохранением места работы (должности) и заработка; ◆ время нахождения работника в медицинском учреждении на обследовании, если он по роду деятельности обязан его проходить; ◆ дни освобождения от работы доноров для сдачи крови и предоставляемые затем дни отдыха. <p>В стаж для отпуска включается и время оплаченного вынужденного прогула при неправильном увольнении или переводе на другую работу и последующем восстановлении на работе</p>
3	Время, когда работник фактически не работал, но сохранял за собой место работы (должность) и получал пособие по государственному социальному страхованию	<p>По действующему законодательству пособие по государственному социальному страхованию выдается при:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ заболевании (травме), связанном с потерей трудоспособности; санаторно-курортном лечении; ◆ болезни члена семьи в случае необходимости ухода за ним; ◆ карантине; ◆ протезировании с помещением в стационар протезно-ортопедического учреждения; ◆ отпуске по беременности и родам

4	<p>Некоторые виды отпусков без сохранения заработной платы</p>	<p>Включаются в стаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ кратковременные отпуска без сохранения заработной платы продолжительностью до двух недель включительно, предоставляемые работникам по семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам; ◆ периоды дополнительных отпусков без сохранения заработной платы, предоставляемых в связи с учебой (для сдачи вступительных экзаменов в высшие и средние специальные учебные заведения или выпускных экзаменов на подготовительных отделениях вузов, для ознакомления на производстве с работой по избранной специальности и подготовки материалов к дипломному проекту); ◆ свободные от работы дни, предоставляемые обучающимся без отрыва от производства в общеобразовательных школах, высших и средних специальных учебных заведениях, аспирантуре; ◆ отпусков без сохранения заработной платы, предоставляемых работникам, имеющим двух и более детей в возрасте до 14 лет, участникам войны и приравненным к ним по льготам лицам; ◆ другие отпусков без оплаты, возможность получения которых специально предусмотрена законодательством в качестве льготы для отдельных категорий работников (кроме отпусков по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет)
---	---	---

В законодательстве об отпусках, предоставляемых работникам для отдыха, используется ряд определений различных видов отпусков (рис. 4.3.7).




Рис. 4.3.7. Виды и продолжительность отпусков

Педагогические работники – одна из категорий работников, имеющих удлинённый отпуск. Кроме того, что отпуск педагогических работников является удлинённым, он имеет и ряд других принципиальных особенностей.

Педагогические работники одной и той же должности могут иметь различную продолжительность отпуска. Это зависит от вида образовательного учреждения, в котором они работают. Например, педагоги-психологи, работающие в специальных школах, пользуются отпуском продолжительностью 56 календарных дней, а педагоги-психологи, работающие в дошкольных образовательных учреждениях общего назначения, – 42 календарных дня; педагогам дополнительного образования, которые состоят в штате школы, школы-интерната, детского дома, отпуск предоставляется продолжительностью 56 календарных дней, а педагогам дополнительного образования внешкольных учреждений – 42 календарных дня.

Заместителям руководителя по административно-хозяйственной работе предоставляется ежегодный отпуск обычной продолжительности (24 календарных дня) независимо от ведения ими педагогической работы.

Заместители руководителей и руководители структурных подразделений имеют право на ежегодный удлинённый отпуск только в том случае, если их работа связана с руководством образовательным (воспитательным) процессом или методической работой.

 Перечень образовательных и других учреждений, предприятий и организаций и должностей, работа в которых дает право на ежегодные удлиненные оплачиваемые отпуска представлен на дискете, прилагаемой к учебному пособию.

Свои особенности имеет и предоставление отпусков педагогическим работникам, находящимся в трудовых отношениях с образовательным учреждением на условиях совместительства.

Таблица 4.3.7

Особенности отпусков педагогических работников

№ п/п	Характерные особенности	Комментарии
1	Регламентируется международным правом	Пунктом 94 Рекомендаций о положении учителей, принятых Специальной межправительственной конференцией о статусе учителей 5.10.66, предусмотрено: "Все учителя должны иметь право на ежегодный достаточной продолжительности отпуск с сохранением полного содержания"
2	Предоставляется в календарных днях	Порядок предоставления педагогическим работникам удлиненного отпуска регламентируется постановлением Правительства РФ от 13.09.94 № 1052 "Об отпусках работников образовательных учреждений и педагогических работников других учреждений, предприятий, организаций"
3	Может быть предоставлен отпуск пропорционально отработанному сроку	За каждый полный отработанный месяц предоставляется 4,67 дня отпуска, несмотря на то, что законодательство о труде не предусматривает предоставление в натуре неполного отпуска, т.е. пропорционально отработанному в данном рабочем году времени
4	Право на получение отпуска за первый рабочий год до истечения 11 месяцев	К педагогическим работникам, имеющим на это право, относятся: ♦ учителя школ; ♦ профессорско-преподавательский состав техникумов и высших учебных заведений. В других образовательных учреждениях администрация в целях сохранности образовательного процесса в учебном году вправе предоставить педработнику такой отпуск до истечения 11 месяцев в летний период, но вправе и отказать, если возможность его предоставления отсутствует
5	Отпуск педагогическим работникам предоставляется, как правило, в летний период	Период летних каникул является наибольшим перерывом в организации образовательного процесса. Однако это не означает, что отпуск не может быть предоставлен и в период учебного процесса
6	Удлиненный ежегодный отпуск педагогических работников, как правило, включает в себя почти все дополнительные отпуска, предусмотренные законодательством	Отпуск педработникам уже установлен с учетом особого характера их деятельности, большой психологической нагрузки. Поэтому этот отпуск не суммируется, например, с дополнительным отпуском за работу во вредных условиях труда, поскольку "вредность" в определенной мере уже учтена при определении продолжительности отпуска. "Поглощается" также и дополнительный отпуск за работу с ненормированным рабочим днем у руководителей образовательных учреждений и иных пед-работников, отнесенных к данной категории

Вплоть до сегодняшнего дня ряд образовательных учреждений расторгают трудовые договоры с работниками-совместителями по окончании учебного года, не предоставляя им очередного отпуска. Вместо этого работники получают компенсацию за проработанное время (9 мес. x 4,67 = 42 дня), что нарушает и ущемляет их права. К тому же у педработников в этом случае прерывается непрерывный педстаж, прерывается стаж, дающий право выхода на пенсию по выслуге лет.

Действия администрации образовательного учреждения в этом случае являются незаконными. В соответствии со ст. 66 КЗоТа РФ всем работникам предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка. Всем лицам, работающим по совместительству, предоставляются ежегодные оплачиваемые отпуска по совмещаемой работе либо выплачивается компенсация за неиспользованный отпуск при увольнении.

Основной особенностью при предоставлении отпуска совместителю, особенно внутреннему, может быть то, что количество дней очередного отпуска, а также дополнительного отпуска по совмещаемой работе может не совпадать с количеством дней отпуска по основной работе (как основного, так и

дополнительного).

Пример: Химик-лаборант работает по совместительству преподавателем химии в техникуме. По основному месту работы его отпуск предоставляется в следующем количестве дней: 24 раб. дня + до 12 дней за вредные условия труда. В техникуме же по должности преподавателя он получит отпуск в 56 календарных дней.

Если отпуск по основному месту работы (должности) меньше по количеству дней отпуска, предоставляемого на работе по совместительству (совмещению), то работник приступает к основной работе по окончании отпуска и в то же время продолжает еще находиться в отпуске на работе по совместительству (совмещению).

В этом разделе необходимо рассмотреть еще и такой отпуск, как длительный отпуск педагогических работников (сроком до 1 года). Аналогов такого отпуска другие категории работников не имеют. Ст. 55 Федерального закона "Об образовании" и Типовыми положениями о всех типах образовательных учреждений установлено, что педагогические работники образовательного учреждения не реже чем через каждые 10 лет непрерывной преподавательской работы имеют право на длительный отпуск сроком до одного года. Порядок и условия предоставления этого отпуска определяются учредителем и (или) уставом данного образовательного учреждения.

Министерство образования РФ издало 7 декабря 2000 г. Приказ № 3570, которым утвердило Положение о порядке и условиях предоставления педагогическим работникам образовательных учреждений длительного отпуска сроком до одного года.

Указанное положение действует только в отношении педагогических работников образовательных учреждений, учредителем которых является Министерство образования России или в отношении которых МО РФ осуществляет полномочия учредителя, т.е. распространяется практически на все государственные учреждения высшего, среднего и начального профессионального образования, кроме переданных в государственную собственность регионов (их учредителями стали региональные органы управления образованием), а также на ряд общеобразовательных школ, учреждений дополнительного образования и других.

Следует подчеркнуть, что если в уставе или локальных нормативных актах образовательного учреждения отсутствуют положения, определяющие возможность предоставления отпуска, а также порядок и условия его предоставления, то это не лишает права работника на льготу и говорит о нарушении учредителями образовательного учреждения требования п. 5 ст. 55 Закона РФ "Об образовании".

Для образовательных учреждений, учредителями которых являются органы управления образованием субъектов федерации либо муниципальные органы управления образованием, должны быть разработаны аналогичные положения, либо самим образовательным учреждением приняты локальные нормативные акты.

Для получения длительного отпуска необходимо наличие не просто педагогического стажа, а стажа непрерывной преподавательской работы, что отражает формулировку Закона "Об образовании". Таким образом вводится еще один стаж, исчисляемый только для возможности использования длительного отпуска, который значительно отличается от педагогического стажа, исчисляемого для установления разрядов ЕТС по оплате труда, и педагогического стажа, дающего право на пенсию по выслуге лет в связи с педагогической деятельностью.

Порядок учета стажа непрерывной преподавательской работы основан на Правилах исчисления непрерывного трудового стажа рабочих и служащих при назначении пособий по государственному социальному страхованию, утвержденных Постановлением Совмина СССР от 13 апреля 1973 г. № 252, однако имеет существенные особенности.

В стаж непрерывной преподавательской работы, дающей право на длительный отпуск засчитывается время работы в государственных, муниципальных образовательных учреждениях и в негосударственных образовательных учреждениях, имеющих государственную аккредитацию в должностях и на условиях, установленных Перечнем должностей.

Вопросы оплаты данного отпуска в сложившихся социально-экономических условиях решаются достаточно сложно, особенно в случае массового ухода педагогических работников в длительные отпуска. Хотя при наличии дополнительных средств (предпринимательская деятельность, оказание дополнительных платных образовательных услуг и др.) или экономии фонда заработной платы оплата длительного отпуска полностью или частично может быть предусмотрена.

4.3.7. Социальные льготы педагогическим работникам

В соответствии с действующим законодательством в России предоставляется достаточно большое количество социальных льгот педагогическим работникам. При этом некоторые льготы, такие как сокращенный рабочий день, удлиненный отпуск и др., существуют и в других отраслях народного хозяйства, но есть абсолютно уникальные, отсутствующие для всех иных категорий работников льготы, такие как длительный отпуск до года, который может предоставляться по желанию педагога один раз в 10 лет.

Ряд льгот был рассмотрен выше, так как связаны они с рабочим временем педагогов и различными видами отпусков. В этом разделе рассматриваются остальные социальные льготы работников (рис. 4.3.8).



Рис. 4.3.8. Виды социальных льгот педагогическим работникам в России

Пенсия по выслуге лет

В России существует длительная история пенсионного обеспечения различных категорий граждан. Особое место среди них занимают педагогические работники, на протяжении долгих лет имеющих льготы по пенсионному обеспечению – пенсию по выслуге лет.

На протяжении всего советского периода в стране существовала практика выхода педагогических работников на пенсию по выслуге лет после 25 лет педагогического стажа. Это отражало специфику и особую сложность педагогического труда. В то же время пенсия по выслуге лет педагогам – это не изобретение советского периода. В царской России также существовала практика отдельного пенсионного обеспечения педагогических работников (народных учителей).

В соответствии с Уставом пенсионной кассы народных учителей и учительниц, Высочайше утвержденным 12 июня 1900 г., определен широкий перечень обязательных участников кассы: "учителя и учительницы начальных училищ всякого наименования, содержимых по смете Министерства народного просвещения на средства Государственного казначейства или с пособием от казны, на средства других ведомств, земских и городских учреждений (с уплатой последними пособий в эту кассу)" и другие категории.

С обязательных участников кассы производились ежемесячно вычеты в размере 6% месячного содержания. Помимо этого вносилось в доход кассы ежегодно пособие в размере 6% получаемого участником содержания за счет казны или из специальных капиталов.

Капитал кассы распределялся на четыре фонда: фонд участников; вдовый фонд, обеспечивающий пенсии женам и вдовам участников и пенсионеров; сиротский фонд, обеспечивающий пенсии детям участников; запасной фонд.

Правом на получение пенсии из кассы народных учителей и учительниц пользовались сами участники и их семьи: жена участника и дети.

Фактически существовала накопительная система пенсионного обеспечения. При этом на обыкновенные пенсии имели право лица, оставившие службу способными к труду после не менее 15 лет работы в должности учителя или во время состояния на учительской службе при условии выслуги не менее 25 лет. Усиленные пенсии назначались лицам, оставившим службу неспособными к труду, состоявшим на службе в должности учителя.

В советское время также существовала практика предоставления пенсии за выслугу лет педагогам. Этому посвящено Постановление ЦИК и СНК СССР от 15 января 1925 г. "О пенсионном обеспечении учителей школ I ступени, сельских и городских, и других работников просвещения", которым было введено пенсионное обеспечение за выслугу лет для учителей школ, руководителей изб-читален, библиотечарей, учителей низших сельскохозяйственных школ и персонала детских домов "по прослужении ими 25 лет в перечисленных должностях". Засчитывалась и дореволюционная служба в данных должностях при условии состояния не менее 5 лет на советской службе. Пенсия устанавливалась в размере 240 руб. в год и выдавалась финансовыми отделами местных исполнительных комитетов. Источником средств для выдачи пенсий являлись страховые взносы учреждений, в которых служили работники просвещения. В случае недостатка средств необходимые суммы ассигновались по государственному бюджету.

До 1992 г. действовало Постановление Совета Министров СССР от 17 декабря 1959 г. № 1397 "О пенсиях за выслугу лет работникам просвещения, здравоохранения и сельского хозяйства". В соответствии с данным постановлением право на пенсию по выслуге лет имели учителя, работники органов народного образования и другие работники, а в стаж для назначения пенсии входило время работы в различных должностях, кроме педагогических.

В 1991 г. было принято Постановление Совета Министерства от 6.09.91 № 463, которое действовало до ноября 1999 г. Данное постановление резко сузило круг лиц, имеющих право на получение пенсии за выслугу лет. Право на такую пенсию получили только работники школ и других учреждений для детей по резко суженному списку должностей и наименований учреждений.

Принятое в 1999 г. Постановление Правительства РФ от 22 сентября 1999 г. № 1067 "Об утверждении списка должностей, работа в которых засчитывается в выслугу, дающую право на пенсию за выслугу лет в связи с педагогической деятельностью в школах и других учреждениях для детей, и правил исчисления сроков выслуги для назначения пенсии за выслугу лет в связи с педагогической деятельностью в школах и других учреждениях для детей" еще более изменило ситуацию, установив жесткие правила исчисления стажа для выслуги. В это Постановление ежегодно вносились изменения и дополнения, что сделало достаточно запутанным порядок исчисления стажа, дающего право на пенсию за выслугу лет.

В настоящее время учителя, воспитатели и другие педагогические работники, кроме учителей школ, расположенных в сельской местности (начальных, основных и средних общеобразовательных школ, в том числе с углубленным изучением отдельных предметов), а также учителей начальных классов (как сельских, так и городских), для получения пенсии должны иметь полный объем учебной нагрузки (объем педагогической работы), предусмотренный за ставку.

Директора (начальники, заведующие) образовательных учреждений должны для получения пенсии за выслугу лет осуществлять преподавательскую работу в том же или другом образовательном учреждении в объеме 240 часов в год, а в образовательных учреждениях среднего профессионального образования – не менее 360 часов в год. В ряде типов образовательных учреждений руководители вообще не имеют права на пенсию по выслуге лет.

Работники в соответствующих должностях в вечерних (сменных) общеобразовательных школах, центрах образования (открытых сменных общеобразовательных школах, вечерних сменных профессиональных училищах и учреждениях среднего профессионального образования средних специальных учебных заведениях) получают пенсию по выслуге лишь при условии обучения в перечисленных учреждениях менее 50% детей в возрасте до 18 лет.

Из действующего положения следует, что для назначения пенсии за выслугу лет в соответствии с установленными ограничениями педагогическим работникам необходимо запастись справками за каждый год, подтверждающими наличие у них полной учебной (педагогической) нагрузки; руководителям образовательных учреждений – документами о подтверждении той учебной нагрузки, при которой время работы в указанных должностях будет засчитываться в выслугу; учителям вечерних школ, техникумов и профтехучилищ и руководителям этих учреждений – еще и документальным подтверждением наличия не менее 50% обучающихся до 18 лет.

Льготы по коммунальным услугам в сельской местности

В настоящее время действуют документы, принятые высшими органами государственной власти СССР, РСФСР в 1930-1980 гг. Все нормативные акты, введенные в действие Советом Народных

Комиссаров СССР, до их отмены Президентом РФ, Правительством РФ сохраняют свою юридическую силу и не могут быть отменены органами местной власти. Действие данных документов подтверждено ст. 55 Закона РФ "Об образовании". В этих документах перечислены работники учреждений образования, имеющие право на льготы по коммунальным услугам (бесплатную квартиру с отоплением и освещением).

Заключение договоров на аренду частных квартир возлагается непосредственно на сельские (поселковые) администрации и руководителей школ и других учреждений народного образования.

Учителя же сельских школ, проживающие в близлежащих городах в собственных домах, коммунальных квартирах, а также снимающие жилплощадь у частных лиц, отказавшиеся от занятия предоставляемой им жилплощади в сельской местности по месту нахождения школы, утрачивают право на получение бесплатной квартиры, но им должны предоставляться бесплатно отопление и освещение.

Квартиры с отоплением и освещением предоставляются как на самого квалифицированного работника просвещения и медицинского работника, так и на совместно с ним проживающих членов его семьи. При определении состава семьи специалиста следует руководствоваться соответствующими статьями Жилищного кодекса, в соответствии с которым к членам семьи нанимателя относятся супруг нанимателя, их дети и родители. Другие родственники, нетрудоспособные иждивенцы, а в исключительных случаях и иные лица, могут быть признаны членами семьи нанимателя, если они проживают совместно с нанимателем и ведут с ним общее хозяйство.

Местная администрация не вправе изменять действующее законодательство и отказывать работникам образовательных учреждений в предоставлении льгот по коммунальным услугам.

Компенсация на книгоиздательскую продукцию

В соответствии со ст. 55 Закона РФ "Об образовании" для обеспечения педагогических работников книгами, брошюрами, журналами и прочей печатной продукцией, необходимой им для проведения занятий, каждый месяц выплачивается денежная компенсация, размер которой зависит от вида образовательного учреждения.

В образовательных учреждениях высшего профессионального и соответствующего дополнительного профессионального образования компенсация выплачивается в размере 150 руб., во всех остальных образовательных учреждениях – в размере 100 руб. В связи с принятием Федерального Закона РФ от 19.06.2000 № 82-ФЗ "О минимальном размере оплаты труда" с 1.07.2000 осуществлен отрыв размеров компенсационных выплат от МРОТ. Несмотря на то, что минимальный размер оплаты труда поднят до 200 руб., а с 1.07.2001 – до 300 руб., компенсационные выплаты будут исчисляться исходя из базовой суммы 100 рублей.

Для выплаты компенсации на книгоиздательскую продукцию работник должен занимать штатную должность педагогического работника и ему должен исчисляться педагогический стаж.

Компенсация на книгоиздательскую продукцию выплачивается педагогическим работникам образовательных учреждений и в те периоды, когда они находятся в отпуске (очередном, дополнительном, в частично оплачиваемом до достижения ребенком возраста 1,5 лет, административном отпуске до достижения ребенком 3 лет, учебном, без сохранения заработной платы, дополнительном сроком до одного года и др.), на больничном, а также независимо от того, является ли данное образовательное учреждение местом их постоянной работы или они работают в нем по совместительству.

При этом компенсация выплачивается только по одному месту работы. То есть если работник получает ее по своему основному месту работы, то при работе по совместительству в другом образовательном учреждении такая выплата не производится. Однако работникам, работающим на условиях совместительства, компенсация на книгоиздательскую продукцию выплачивается в полном объеме, если работник не занимает педагогическую должность по основному месту работы.

Работникам, выполняющим педагогическую работу на условиях почасовой оплаты без занятия штатной должности, компенсация на книгоиздательскую продукцию не выплачивается.

Выплата компенсации является обязательной независимо от финансового состояния образовательного учреждения. При этом сумма такой выплаты не включается в совокупный доход работников и подоходным налогом не облагается, страховые взносы в государственные внебюджетные фонды на нее не начисляются. Данная выплата не входит в фонд заработной платы и не является частью должностного оклада работника.

Следует отметить, что компенсация на книгоиздательскую продукцию выплачивается не всем педагогическим работникам, а только педагогическим работникам образовательных учреждений. Так, выплата подобной компенсации не производится педагогическим работникам учреждений социального обеспечения, за исключением тех учреждений, где эта льгота установлена законодательством (например, для педагогических работников специализированных учреждений для несовершеннолетних, нуждающихся в социальной реабилитации).

Перечень учреждений, которые относятся к образовательным, приведен в ст. 12 Закона РФ от 10 июля 1992 г. № 3266-1 "Об образовании" (в редакции последующих изменений и дополнений).

4.3.8. Практическое задание "Организация и оплата труда в образовательных учреждениях"

1. Конкретная ситуация.

Администрация Чкаловского района Нижегородской области считает, что имеет право ограничивать льготы педагогическим работникам, например, по коммунальным услугам, в соответствии с Законом "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" от 12 августа 1995 г. Правомерны ли такие действия? Что следует делать педагогическим работникам школы, расположенной в этом районе? Составьте необходимые документы.

2. Рассчитайте размеры тарифных ставок работников образования в случае установления ставки 1-го разряда ЕТС в размере, равном минимальному размеру оплаты труда с 1 января 2001 г. и с 1 июля 2001 г.

3. Рассчитайте размер месячной заработной платы учителя школы, имеющего учебную нагрузку в размере 27 часов, которому установлен 13 разряд.

4. Определите месячную заработную плату старшего преподавателя вуза, являющегося кандидатом наук (с учетом доплат и надбавок). Помимо установленных законодательством надбавок, ему как молодому специалисту выплачивается надбавка в размере 50% ставки.

5. Библиотекарь школы работает учителем по совместительству. С 1 июля он уходит в очередной отпуск. Когда он должен будет приступить к работе? Как будут рассчитываться отпускные?

6. Определите, в каком размере и в каком случае должны выплачивать компенсацию на книгоиздательскую продукцию педагогическим работникам школы детского санатория?

7. Профессор, являющийся пенсионером, работает в вузе на полставки. Должны ли платить ему компенсацию на книгоиздательскую продукцию? Если да, то в каком размере?

8. Разработайте положение об оплате труда образовательного учреждения для негосударственного образовательного высшего учебного заведения.

На основе приведенных в разделе данных и примерных положений разработайте Положение об оплате труда НОУ "Институт политики и экономики".

Резюме

1. Труд в образовательных учреждениях является видом общественно-полезного труда и имеет ряд специфических особенностей.

2. Трудовые отношения в образовательных учреждениях регламентируются Кодексом законов о труде РФ и Законом РФ "Об образовании", а также локальными нормативными актами образовательного учреждения. Трудовые отношения конкретного работника и администрации детализируются договором (контрактом).

3. Рабочим временем педагогических работников считается часть календарного времени, в течение которого работники согласно распорядку должны выполнять порученную работу. Состоит рабочее время из учебной нагрузки и времени, затрачиваемого педагогом на дополнительную работу. Для различных категорий работников образования установлены различные нормы рабочего времени на ставку.

4. Оплата труда работников образования производится на основе Единой тарифной сетки. При этом образовательное учреждение в пределах имеющихся у него средств на оплату труда работников данного образовательного учреждения самостоятельно определяет форму и систему оплаты труда, размеры ставок заработной платы и должностных окладов, а также размеры доплат, надбавок, премий и других мер материального стимулирования.

5. Работники образовательных учреждений имеют ряд социальных льгот, закрепленных

законодательно. Педагогическим работникам ежегодно предоставляется оплачиваемый отпуск, удлинённый по сравнению с отпусками других категорий работников. Продолжительность отпуска зависит от должности и специальности работника. Кроме этого, педагогические работники не реже чем через каждые 10 лет непрерывной преподавательской работы имеют право на длительный отпуск сроком до одного года.

6. Определённым категориям педагогических работников предоставляется пенсия за выслугу лет после 25 лет педагогического стажа. Работникам системы образования в сельской местности положены льготы по оплате коммунальных услуг и бесплатное предоставление жилья.

7. Всем педагогическим работникам ежемесячно выплачивается денежная компенсация на приобретение книгоиздательской продукции, размер которой зависит от вида образовательного учреждения.

4.4. Налогообложение образовательных учреждений

4.4.1. Основы налогового законодательства РФ

Без обеспечения льготного режима налогообложения образовательных учреждений в современных условиях невозможно не только развитие, но и сохранение экономического потенциала системы образования. Изменения налогового законодательства, ведущие к сокращению налоговых льгот, требуют усиления работы по обеспечению льготного налогообложения образовательных учреждений, установленного Законом РФ "Об образовании".

Основные начала законодательства о налогах и сборах исходят из конституционного положения о том, что каждое лицо обязано уплачивать законно установленные налоги и сборы. Они не могут иметь дискриминационный характер и различно применяться исходя из политических, идеологических, этнических, конфессиональных и иных различий между налогоплательщиками. Нельзя устанавливать дифференцированные ставки налогов и сборов, налоговые льготы в зависимости от того, является форма собственности частной или государственной (муниципальной), от гражданства физических лиц или места происхождения капитала. Налоги и сборы должны иметь экономическое обоснование и не могут быть произвольными. Не допускается устанавливать налоги и сборы, нарушающие единое экономическое пространство РФ, так или иначе ограничивать или создавать препятствия для осуществления не запрещённой законом деятельности налогоплательщика.

Налоговый кодекс Российской Федерации (далее – НК РФ) – сложный и многогранный федеральный закон. Он регулирует отношения по установлению налогов и сборов в России, устанавливает налоговый контроль и ответственность за совершение налоговых правонарушений, используя институты, понятия и термины гражданского, семейного и иных отраслей права. В свою очередь, правовые характеристики, закреплённые в законодательстве о налогах и сборах, применяются в бюджетном, таможенном, гражданском законодательстве.

Под законодательством о налогах и сборах в НК РФ (Глава 1, ст. 1) понимается сам Налоговый кодекс и принятые в соответствии с ним федеральные законы о налогах и сборах. Федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов РФ и исполнительные органы местного самоуправления могут издавать нормативные правовые акты по вопросам налогообложения и сборов, которые не могут изменять или дополнять законодательство о налогах и сборах (ст. 4). Законодательство субъектов РФ о налогах и сборах состоит из законов и иных нормативных правовых актов о налогах и сборах субъектов федерации, принятых в соответствии с НК РФ. Местные налоги и сборы устанавливаются нормативными правовыми актами, принятыми представительными органами местного самоуправления в пределах, установленных НК.

Министерство налогов и сборов России в случаях, предусмотренных законом, утверждает формы и устанавливает порядок заполнения налогоплательщиками заявлений о постановке на учет в налоговых органах, расчетов по налогам и налоговых деклараций. МНС РФ вправе издавать обязательные для налоговых служб приказы, инструкции и методические указания в целях единообразного применения законодательства о налогах и сборах.

В соответствии с п. 7 ст. 3 все неустранимые сомнения, противоречия и неясности актов законодательства о налогах и сборах толкуются в пользу налогоплательщика (плательщика сборов).

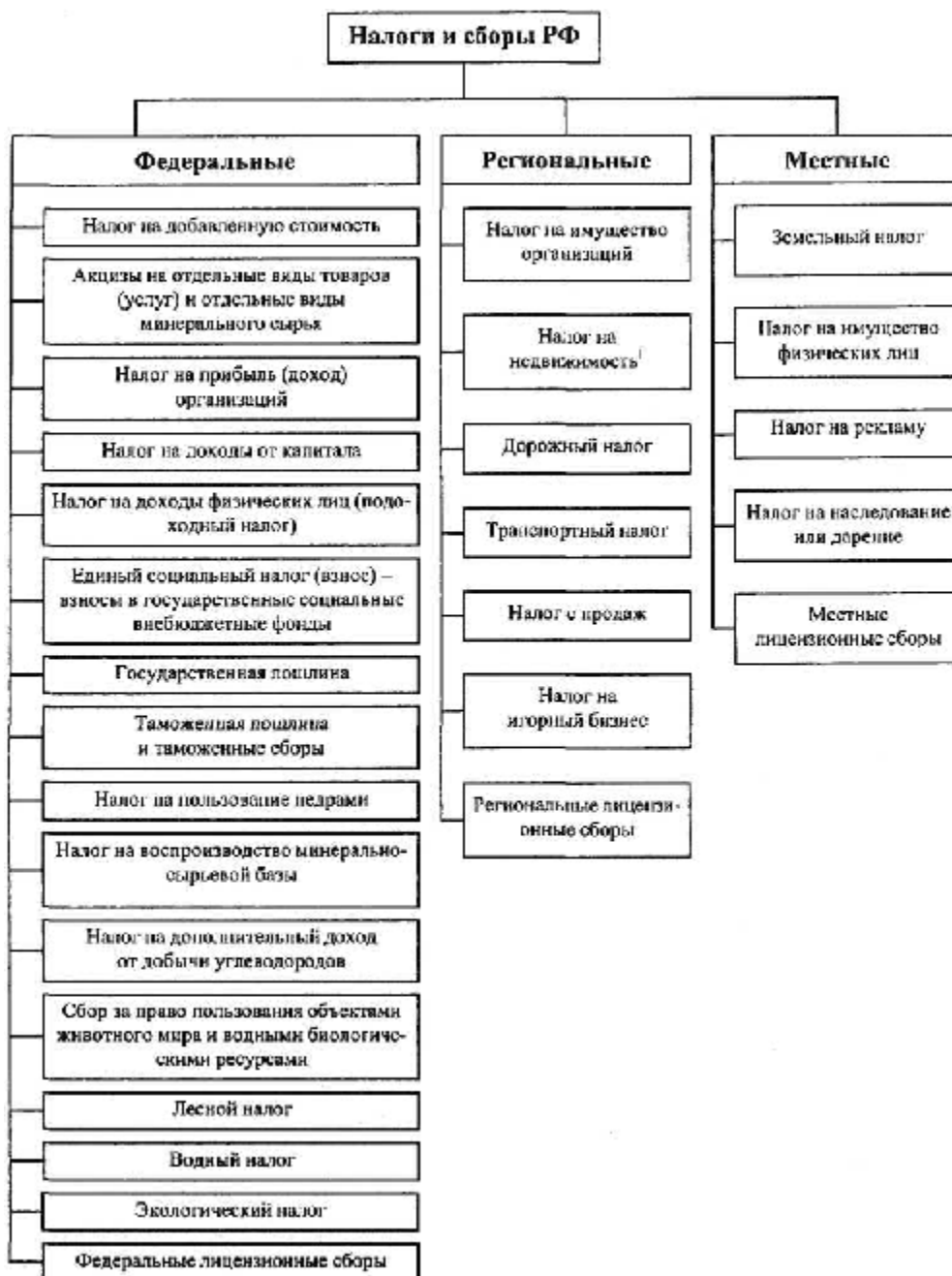


Рис. 4.4.1 Структура налогов и сборов Российской Федерации в соответствии с НК РФ

* При введении в действие налога на недвижимость прекращается действие на территории соответствующего субъекта РФ налога на имущество организаций, налога на имущество физических лиц и земельного налога.

НК РФ является таким же федеральным законом, как и Закон "Об образовании". Статьей 6 Кодекса не урегулирован порядок разрешения противоречий между двумя федеральными законами прямого действия (двумя актами равной юридической силы). При этом арбитражная практика идет по пути признания действительности налоговых льгот, заключенных в Федеральном законе РФ "Об образовании" до их отмены путем внесения изменений установленным порядком.

П. 6 ст. 3 НК РФ предусматривает, что акты законодательства о налогах и сборах должны быть сформулированы таким образом, чтобы каждый точно знал, какие налоги (сборы), когда и в каком порядке он должен платить.

В п. 5 ст. 3 НК РФ предусмотрено, что федеральные законы и сборы устанавливаются, изменяются или отменяются НК. Налоги и сборы субъектов РФ, местные налоги и сборы устанавливаются, изменяются или отменяются, соответственно, законами субъектов РФ о налогах и сборах и нормативными правовыми актами о налогах и сборах представительных органов местного самоуправления в соответствии с НК.

Под *налогом*, в соответствии со ст. 8 НК РФ, понимается обязательный, индивидуально

безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований.

Под сбором понимается обязательный взнос, взимаемый с организаций и физических лиц, уплата которого является одним из условий совершения в интересах плательщиков сборов государственными органами, органами местного самоуправления, иными уполномоченными органами и должностными лицами юридически значимых действий, включая предоставление определенных прав или выдачу разрешений (лицензий).

Глава 2 НК содержит перечень налогов и сборов в Российской Федерации.

Федеральными являются налоги и сборы, устанавливаемые НК РФ и обязательные к уплате на всей территории Российской Федерации.

Региональными признаются налоги и сборы, устанавливаемые в соответствии с НК РФ, вводимые в действие законами субъектов Российской Федерации и обязательные к уплате на территории соответствующих субъектов Российской Федерации.

Местными признаются налоги и сборы, устанавливаемые и вводимые в действие в соответствии с настоящим Кодексом нормативными правовыми актами представительных органов местного самоуправления и обязательные к уплате на территории соответствующих муниципальных образований.

В соответствии со ст. 17 НК налог считается установленным лишь в том случае, когда определены налогоплательщики и следующие элементы налогообложения: объект налогообложения; налоговая база; налоговый период; налоговая ставка; порядок исчисления налога; порядок и сроки уплаты налога. В необходимых случаях при установлении налога в нормативном правовом акте могут также предусматриваться налоговые льготы и основания для их использования налогоплательщиком.

Объектами налогообложения могут являться имущество, прибыль, доход, стоимость реализованных товаров (выполненных работ, оказанных услуг) либо иное экономическое обоснование, имеющее стоимостную, количественную или физическую характеристики, с наличием которого у налогоплательщика законодательство связывает возникновение обязанности по уплате налога. Каждый налог имеет самостоятельный объект налогообложения (ст. 38 НК).

При этом под имуществом понимаются все виды объектов гражданских прав, относящихся к имуществу в соответствии с Гражданским кодексом РФ. Товаром признается любое имущество, реализуемое либо предназначенное для реализации (при регулировании отношений, связанных с взиманием таможенных платежей, к товарам относится и иное имущество, определяемое Таможенным кодексом РФ). Работой при налогообложении признается деятельность, результаты которой имеют материальное выражение и могут быть реализованы для удовлетворения потребностей организаций и (или) физических лиц. Услугой для целей налогообложения признается деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности.

Единица налогообложения используется для количественного выражения налоговой базы.

Ставка налога – размер налога на единицу налогообложения. По методу установления выделяют ставки твердые и процентные (квоты).

Срок уплаты налога устанавливается применительно к каждому налогу и сбору. По закону один и тот же объект налогообложения за определенный законом налоговый период может облагаться налогом одного вида только один раз.

Налоговым периодом может быть календарный год или иной период времени применительно к отдельным налогам, по окончании которого определяется налоговая база и исчисляется сумма на налог.

Порядок начисления налога – законодательное определение лица, на котором лежит обязанность по исчислению налогов. Можно выделить 3 вида возможных порядков исчисления налогов. В первом случае обязанность может лежать на самом налогоплательщике (подача декларации о доходах), тогда в законе предусматриваются гарантии от злоупотреблений со стороны налогоплательщиков (проверки налоговых органов и др.). Во втором случае обязанность исчисления налогов возложена на налоговые органы, тогда в законе предусматриваются для налогоплательщика гарантии от произвола налоговых органов. Возможен случай обязанности исчисления налогов фискальным агентом, тогда в законе должна быть предусмотрена защита налогоплательщика от ошибки фискального агента.

В НК РФ институты, понятия и термины гражданского законодательства применяются в том

значении, в каком они используются в ГК РФ, если иное не предусмотрено НК. В частности, для целей налогообложения используются понятия организации и физического лица. Поэтому МНС РФ теперь не может вводить собственные определения, в инструкциях и разъяснениях могут применяться только термины и определения, использованные в Налоговом кодексе и федеральных законах.



Рис. 4.4.2. Способы уплаты налогов в соответствии с Налоговым кодексом РФ

Обязанности налогоплательщиков перечислены в ст. 23 Налогового кодекса. Среди прочих установлена обязанность *обеспечивать сохранность данных бухгалтерского учета* и других документов, необходимых для исчисления и уплаты налогов, а также документов, подтверждающих полученные доходы, произведенные расходы и уплаченные (удержанные) налоги *в течение трех лет*.

В ст. 24 НК РФ дано определение налоговых агентов. Ими признаются лица, на которых в соответствии с Налоговым кодексом возложены обязанности по исчислению, удержанию у налогоплательщика и перечислению в соответствующий бюджет (внебюджетный фонд) налогов.

Таким образом, каждое образовательное учреждение является не только налогоплательщиком, но и налоговым агентом в отношении своих работников. Налоговые агенты имеют те же права, что и налогоплательщики, если иное не предусмотрено налоговым кодексом.

Статья 25 НК РФ вводит понятие сборщиков налогов и (или) сборов. Сборщики налогов и (или) сборов – это государственные органы, органы местного самоуправления, другие уполномоченные органы и должностные лица, которые в случаях, предусмотренных Налоговым кодексом, осуществляют прием от налогоплательщиков и (или) плательщиков сборов средств в уплату налогов и (или) сборов и перечисление их в бюджет.

Налоговыми органами в Российской Федерации являются Министерство Российской Федерации по налогам и сборам и его подразделения, а в случаях, предусмотренных кодексом, полномочиями налоговых органов обладают таможенные органы. Органы налоговой полиции к налоговым органам не относятся, они действуют на основе Закона РФ "О федеральных органах налоговой полиции".

В ст. 31 НК РФ изложены права налоговых органов, в том числе предусмотрено право определять суммы налогов, подлежащие внесению налогоплательщиками в бюджет, расчетным путем на основании данных по иным аналогичным налогоплательщикам в случаях отказа налогоплательщика допустить должностных лиц налогового органа к осмотру (обследованию) производственных, складских, торговых и иных помещений и территорий, используемых налогоплательщиком для извлечения дохода либо связанных с содержанием объектов налогообложения, непредставления налоговым органам необходимых для расчета налогов документов, отсутствия учета доходов и расходов, учета объектов налогообложения или ведения учета с нарушением установленного порядка, приведшего к невозможности исчислить налоги.

В ст. 32 и 33 НК изложены обязанности налоговых органов и соответственно их должностных лиц. При этом выделена обязанность осуществлять возврат или зачет излишне уплаченных или излишне взысканных сумм налогов, пени и штрафов в порядке, предусмотренном Налоговым кодексом, и обязанность направлять налогоплательщику и иному обязанному лицу копии акта налоговой проверки и решения налогового органа, а также требование об уплате налога и сбора. Отдельно оговаривается, что при выявлении обстоятельств, позволяющих предполагать нарушение законодательства о налогах и сборах, содержащее признаки преступления, налоговые органы обязаны в трехдневный срок со дня выявления указанных обстоятельств направить материалы в органы налоговой полиции для решения

вопроса о возбуждении уголовного дела. Ст. 35 НК РФ регламентирует ответственность налоговых органов, согласно которой налоговые и таможенные органы несут ответственность за убытки, причиненные налогоплательщикам вследствие своих неправомерных действий (решений) или бездействия, а равно неправомерных действий (решений) или бездействия должностных лиц и других работников указанных органов при исполнении ими служебных обязанностей. При этом причиненные налогоплательщикам убытки возмещаются за счет федерального бюджета в порядке, предусмотренном Налоговым кодексом и иными федеральными законами.

В ст. 39 НК РФ дается определение реализации товаров, работ или услуг. Реализацией товаров, работ или услуг организацией или индивидуальным предпринимателем признается соответственно передача на возмездной основе (в том числе обмен товарами, работами или услугами) права собственности на товары, результатов выполненных работ одним лицом для другого лица, оказание услуг одним лицом другому лицу, а в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, – и на безвозмездной основе.

В ст. 40 Налогового кодекса установлены принципы определения цены товаров, работ или услуг для целей налогообложения. Для целей налогообложения принимается цена товаров, работ или услуг, указанная сторонами в сделке. Согласно ст. 424 ГК РФ исполнение договора оплачивается по цене, установленной соглашением сторон. В предусмотренных законом случаях применяются цены (тарифы), устанавливаемые или регулируемые уполномоченными государственными органами. Пока не доказано обратное, предполагается, что цена, указанная сторонами сделки, соответствует уровню рыночных цен.

НК РФ предоставляет налоговым органам право осуществлять контроль правильности применения цен по сделкам лишь в следующих случаях (п. 2 ст. 40 НК РФ):

- 1) между взаимозависимыми лицами;
- 2) по товарообменным (бартерным) операциям;
- 3) при значительном колебании уровня цен (более чем на 20% в ту или иную сторону), применяемых налогоплательщиком по идентичным (однородным) товарам в пределах непродолжительного периода времени.

Предусматривается возможность применения таких методов определения рыночной цены, как метод цены последующей реализации, затратный метод. Образовательным учреждениям при установлении льготных цен для отдельных категорий обучающихся лучше всего обосновывать разницу цен маркетинговой политикой (стратегией).

В соответствии со ст. 45 НК РФ налогоплательщик должен самостоятельно исполнить обязанность по уплате налога, если иное не предусмотрено законодательством о налогах и сборах. В случае неуплаты или неполной уплаты налога в установленный срок производится взыскание налога с организаций – в бесспорном порядке, с физических лиц – в судебном. При этом налоговым органам предоставлено право производить взыскание как за счет денежных средств, так и за счет имущества налогоплательщика. Однако взыскание налога с организации не может быть произведено в бесспорном порядке, если обязанность по уплате налога основана на изменении налоговым органом юридической квалификации сделок, заключенных налогоплательщиком с третьими лицами, либо юридической квалификации статуса и характера деятельности налогоплательщика.

Льготами по налогам и сборам признаются предоставляемые отдельным категориям налогоплательщиков и плательщиков сборов предусмотренные законодательством о налогах и сборах преимущества по сравнению с другими налогоплательщиками или плательщиками сборов, включая возможность не уплачивать налог или сбор либо уплачивать их в меньшем размере (ст. 56 НК РФ). При этом налогоплательщик вправе отказаться от использования льготы либо приостановить ее использование на один или несколько налоговых периодов, если иное не предусмотрено НК.

Статьей 59 Налогового кодекса предусмотрена возможность списания безнадежных долгов по налогам и сборам, порядок списания по федеральным налогам и сборам устанавливается Правительством РФ, по региональным и местным налогам и сборам – исполнительными органами субъектов РФ и местного самоуправления.

Согласно п. 1 ст. 75 НК РФ, пеней признается установленная денежная сумма, которую налогоплательщик, плательщик сборов или налоговый агент должны выплатить в случае уплаты причитающихся сумм налога или сбора в более поздние по сравнению с установленными законодательством сроки. При этом пеня уплачивается помимо причитающихся к уплате сумм налога или сбора и независимо от применения других мер обеспечения, а также мер ответственности за нарушение налогового законодательства.

Пеня начисляется за каждый календарный день просрочки исполнения обязанности по уплате налога

или сбора, начиная со следующего за установленным налоговым законодательством дня соответствующего платежа. Пени за каждый день просрочки определяется в процентах от неуплаченной суммы налога или сбора. При этом процентная ставка пени принимается равной 1/300 действующей ставки рефинансирования Центрального банка РФ, но не более 0,1% в день. Принудительное взыскание пеней с организаций производится в бесспорном порядке, а с физических лиц – в судебном порядке. Пени уплачиваются одновременно с уплатой сумм налога и сбора или после уплаты таких сумм в полном объеме.

В целом, необходимо отметить заметное упорядочение налоговых правоотношений, вносимое Налоговым кодексом. Поэтому введение в действие Налогового кодекса РФ означает значительный шаг на пути создания правового государства, определенного Конституцией России.

4.4.2. Налоговое регулирование деятельности образовательных учреждений

В настоящее время в России необходимо вести как минимум два вида учета:

- бухгалтерский – основанный на Законе "О бухгалтерском учете в Российской Федерации" и методической базе, разработанной Минфином России. Для образовательных учреждений это, прежде всего, Инструкция по бухгалтерскому учету в бюджетных учреждениях, утвержденная Приказом Минфина РФ от 30.12.99 № 107н.;
- налоговый – основанный на налоговом законодательстве и инструктивно-методической базе, разработанной Министерством налогов и сборов России.

Правильное отражение какой-либо хозяйственной операции в бухгалтерском учете еще не означает автоматическую правильность ее отражения в налоговом учете.

Нормативное регулирование налогового права состоит из документов трех уровней, различающихся по юридической силе, т.е. сфере действия акта и степени его обязательности.

Документы каждого из этих уровней (и подуровней) не могут противоречить документам вышестоящих уровней. При практическом применении документов этих уровней довольно часто обнаруживаются противоречия между положениями, закрепленными в федеральных законах и разъяснениями Министерства по налогам и сборам России. Данная коллизия может быть решена исключительно в судебном порядке.

Иногда выделяют еще и документы 4-го уровня, представленные различными письмами Министерства по налогам и сборам России и территориальных налоговых инспекций по разъяснению отдельных вопросов применения налогового законодательства.

Но, согласно п. 6 письма Высшего арбитражного суда Российской Федерации от 31 мая 1994 г. № С1-7/ОП-373, рекомендации и разъяснения органов Госналогслужбы России по отдельным вопросам применения налогового законодательства "не являются нормативными актами и не могут служить основанием для привлечения налогоплательщика к ответственности. При разрешении споров данные документы оцениваются арбитражными судами наряду с другими материалами по делу".

Поэтому необходимо знать, каким образом судом оценивается действенность положений, закрепленных в различных нормативных актах.

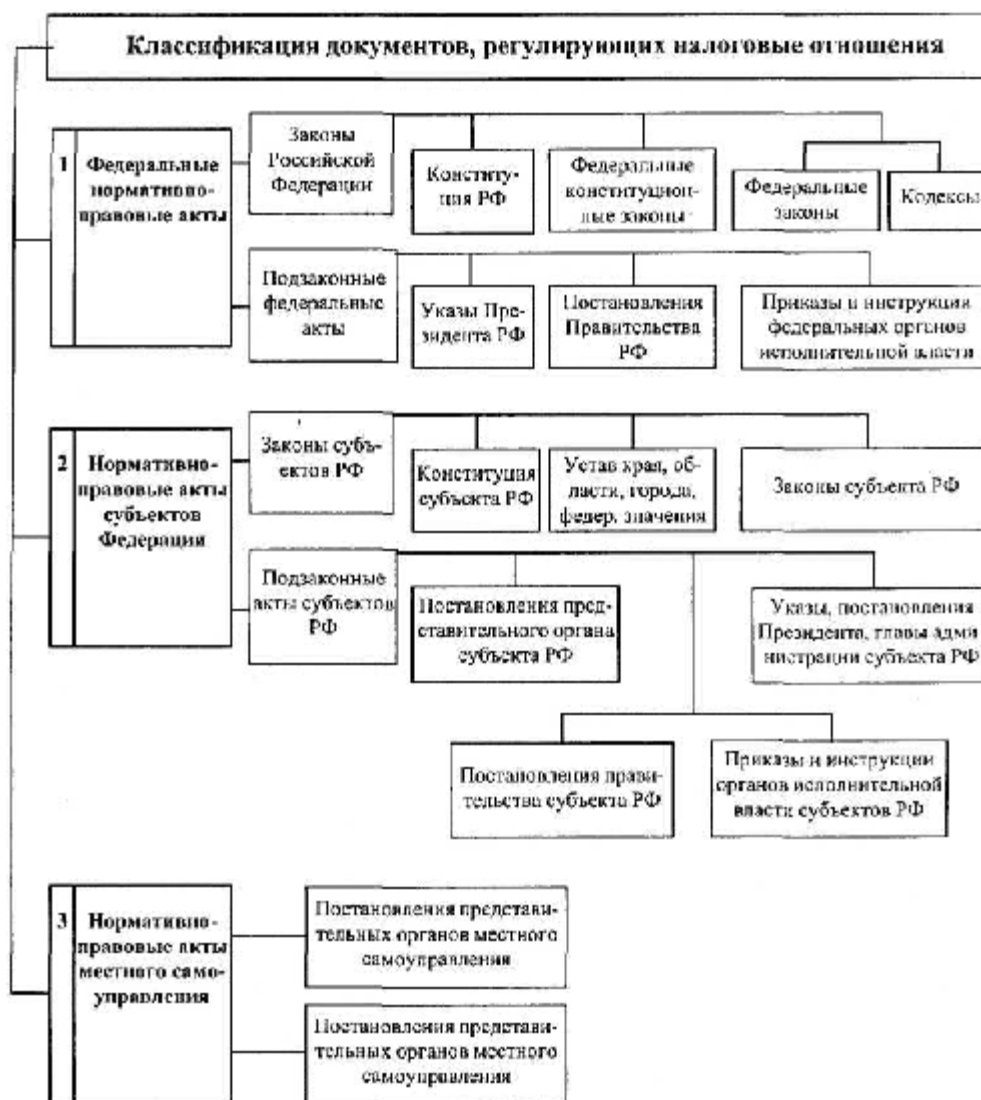


Рис. 4.4.3. Нормативное регулирование налогового права в РФ

Таблица 4.4.1

Правила толкования норм налогового законодательства:

Противоречие	Действие
Между нормами права, изданными разными органами	Руководствоваться нормой, установленной вышестоящим органом
Между нормами, изданными одним и тем же органом	Руководствоваться нормой, установленной позже по времени издания
	Руководствоваться специальной нормой, более полно раскрывается смысл приведенных в нормативных актах общих положений

Хотя судебная практика официально не является источником права в Российской Федерации, о чем, в частности, говорит ст. 11 Арбитражного процессуального кодекса РФ, устанавливающая, что арбитражные суды разрешают споры на основании Конституции РФ, федеральных законов, указов Президента и постановлений Правительства РФ, нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти, нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации и международных договоров РФ; постановления Пленума ВАС РФ обязательны для арбитражных судов по вопросам его ведения. Информационные письма Президиума ВАС РФ также имеют значение при рассмотрении дел нижестоящими арбитражными судами РФ. Информация, содержащаяся в них, является авторитетным выражением правоприменительной политики высшей судебной инстанции, и угроза отмены решения вышестоящими инстанциями в большинстве случаев определяет позицию суда при выработке решения. Постановления Президиума ВАС РФ по конкретным делам не являются источником права, но также оказывают существенное влияние на правоприменительную практику в России. Даже органы МНС РФ ссылаются на конкретные решения ВАС при обосновании своей



Рис. 4.4.4. Сферы компетенции при толковании правовых норм

При рассмотрении вопросов о действенности конкретных налоговых законов по сравнению с Законом "Об образовании" необходимо учитывать, что последний устанавливает особенности правоотношений в сфере образования, более того, практически все законы, по которым возникают разногласия с налоговыми органами, приняты до 1996 г., когда была введена новая редакция Закона "Об образовании". Что же касается налогов, установленных субъектами Федерации, то они не могут противоречить федеральному законодательству, поэтому при отсутствии в них льгот образовательные учреждения могут смело ссылаться на налоговые льготы, предоставленные Законом "Об образовании". В соответствии с ч. 2 ст. 15 Конституции РФ "органы государственной власти, органы местного самоуправления, должностные лица, граждане и их объединения обязаны соблюдать Конституцию РФ и законы". Случаи, когда принятый Федеральным Собранием в пределах его компетенции закон не подлежит применению, перечислены в Конституции: противоречие Конституции РФ (ч. 1 ст. 15) или федеральным конституционным законам (ч. 3 ст. 76).

В Постановлении Президиума ВАС РФ от 24.02.98 № 1427/96 говорится, что норма, предусматривающая налоговую льготу, регулирует налоговые правоотношения и, следовательно, входит составной частью в систему налогового законодательства, поэтому применение ее не противоречит Закону об основах налоговой системы. Поскольку Закон, которым введена налоговая льгота, не содержит исключений из общего правила по поводу срока и условий введения ее в действие, "она является правовой нормой прямого действия и применима к спорным правоотношениям".

До вступления в силу Налогового кодекса Российской Федерации основополагающими актами законодательства о налогах и сборах в России были:

- ◆ Конституция РФ, ст. 57;
- ◆ Закон РФ от 27.12.91 № 2118-1 "Об основах налоговой системы в РФ";
- ◆ Закон РФ от 21.03.91 № 943-1 "О государственной налоговой службе";
- ◆ законы по отдельным видам налогов.

Судебная практика доказала правомерность применения льгот, в том числе и образовательными учреждениями, предоставленных так называемыми "неналоговыми" законами (в частности, Законом РФ "Об образовании"). Поэтому налоговые льготы образовательным учреждениям, указанные в этом законе, также являются частью налогового законодательства.

После вступления в силу Налогового Кодекса с 1 января 1999 г. налоговые органы стали утверждать, что льготы, предоставленные неналоговыми законами, подлежат применению лишь до 1 января 1999 г. После этой даты их применение является незаконным и противоречащим НК РФ.

Однако данная позиция далека от истины, как и прежние попытки налоговых органов доказать невозможность использования налоговых льгот Закона "Об образовании". Налоговый кодекс является таким же законом, как и Закон "Об образовании", и им не урегулирован порядок разрешения противоречий между двумя федеральными законами.

Более того, законодатель внес исчерпывающие изменения в ряд нормативных актов и отменил достаточно много положений при введении в действие Налогового кодекса. При этом льготы, предоставленные Законом РФ "Об образовании" отменены не были. Здесь необходимо подчеркнуть, что сам же Налоговый кодекс устанавливает, что любое неустранимое сомнение толкуется в пользу налогоплательщика, а ни в одной статье НК РФ прямо не указано, что налоговые льготы, предоставленные "неналоговыми законами" недействительны. При этом в ст. 7 Федерального закона от 31.07.98 № 147-ФЗ "О введении в действие части первой Налогового кодекса Российской Федерации" установлено, что федеральные законы и иные нормативные правовые акты, действующие на территории РФ и не вошедшие в перечень актов, утративших силу, действуют в части, не противоречащей части первой НК РФ, и подлежат приведению в соответствие с ней.

4.4.3. Налогообложение деятельности образовательных учреждений

Законом РФ от 10.07.92 №3266-1 "Об образовании" в редакции Федерального закона от 13.01.96 № 12-ФЗ определен статус и положение образовательных учреждений. В ст. 45 Закона "Об образовании" определено, что государственные и муниципальные образовательные учреждения вправе оказывать населению, предприятиям, учреждениям и организациям платные дополнительные образовательные услуги, не предусмотренные соответствующими образовательными программами и государственными образовательными стандартами. Доход от указанной деятельности государственного или муниципального образовательного учреждения, за вычетом доли учредителя (собственника), реинвестируется в данное образовательное учреждение, в т.ч. на увеличение расходов на заработную плату, по его усмотрению. Данная деятельность в соответствии с Законом "Об образовании" не относится к предпринимательской. Согласно п. 2 ст. 46 Закона РФ "Об образовании", платная образовательная деятельность негосударственного образовательного учреждения не рассматривается как предпринимательская, если получаемый от нее доход полностью идет на возмещение затрат на обеспечение образовательного процесса (в том числе на заработную плату), его развитие и совершенствование в данном образовательном учреждении. Пункт 3 ст. 47 Закона РФ "Об образовании" предусматривает, что деятельность образовательного учреждения по реализации предусмотренных уставом продукции, работ, услуг относится к предпринимательской лишь в той части, в которой получаемый от этой деятельности доход не реинвестируется непосредственно в данное образовательное учреждение и (или) на непосредственные нужды обеспечения, развития и совершенствования образовательного процесса (в том числе на заработную плату) в данном образовательном учреждении.

Понятие "обеспечение, развитие и совершенствование образовательного процесса" означает комплекс расходов, обеспечивающих организацию и осуществление учебного и воспитательного процесса, материальное обеспечение обучающихся (воспитанников) и укрепление материально-технической базы образовательного учреждения.

К расходам по реинвестированию на нужды образовательного процесса на основе экономической классификации расходов бюджетов РФ относятся: расходы на оплату труда работников образовательного учреждения и начисления на оплату труда, стипендии учащимся, приобретение учебного оборудования для кабинетов и лабораторий, инструментов, аппаратуры, приборов, станков и другого специального оборудования, используемого в образовательном процессе; приобретение учебных программ, расходы на капитальное строительство, реконструкцию и расширение объектов учреждений образования, спортивных сооружений.

При этом не рассматриваются в качестве реинвестирования в образовательный процесс выплаты социального характера. Определение таких выплат дано в Инструкции о составе фонда заработной платы и выплат социального характера при заполнении организациями форм государственного статистического наблюдения. К таким выплатам, в частности, относятся единовременные пособия (выплаты, вознаграждения) при выходе на пенсию, оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия, компенсации и льготы, материальная помощь, предоставленная отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на медикаменты, погребение и т.д.

В Федеральном законе РФ "О некоммерческих организациях" в п. 1 ст. 2 дается следующее определение некоммерческой организации: "организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками". В то же время п. 1 ст. 2 части первой Гражданского кодекса РФ, введенного в действие с 1 января 1995 г., содержит общее понятие предпринимательской деятельности и определяет предпринимательскую деятельность как самостоятельную, осуществляемую на свой риск деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Поэтому действия лица не могут быть признаны предпринимательством, если они не отвечают хотя бы одному из необходимых признаков (рис. 4.4.5).



Рис. 4.4.5. Необходимые признаки предпринимательской деятельности

Статья 50 части первой ГК РФ предусматривает, что некоммерческая организация может осуществлять предпринимательскую деятельность, если это служит достижению целей, ради которых она создана, и соответствует этим целям.

Нормы Закона РФ "Об образовании" в части определения предпринимательской деятельности образовательных учреждений также не противоречат Гражданскому кодексу РФ, поскольку Закон РФ "Об образовании" устанавливает ограничения для образовательных учреждений по расходованию получаемых средств.

Таким образом, практически любой вид деятельности образовательных учреждений будет являться непредпринимательской деятельностью в случае полного реинвестирования доходов в образовательный процесс и на непосредственные нужды образовательного учреждения.

Различные мнения возникают лишь по поводу аренды, которая, в принципе, относится к внереализационным доходам учреждения и не является доходом от выполненных работ, услуг и т.д. Однако если учреждение имеет запись в уставе относительно возможности сдачи в аренду помещений и т.д. в качестве вида деятельности (источника внебюджетных поступлений), имеются судебные прецеденты, когда суд вставал на сторону образовательного учреждения. Более того, Верховный суд Российской Федерации признал сдачу имущества в аренду возмездным оказанием услуг. Поэтому систематическая деятельность по сдаче в аренду имущества будет также являться непредпринимательской деятельностью в случае, если сдача в аренду предусмотрена уставом образовательного учреждения при условии полного реинвестирования доходов в обеспечение образовательного процесса. И только в случае отсутствия указания в уставе и если сдача в аренду является разовым действием, не носящим систематического характера, подобные доходы могут рассматриваться как внереализационные доходы для целей налогообложения.

Налоговые льготы образовательного учреждения. При определении размера налогового обязательства образовательным учреждениям необходимо знать классификацию и признаки предоставляемых действующим законодательством льгот.

В общем исчисление налогов осуществляется по следующей формуле:

$$\text{НАЛОГ} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Объект} \\ \text{налогообложения} \\ \text{льгота 1} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{Ставка налога} \\ \text{льгота 2} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{Иные законные} \\ \text{изъятия} \\ \text{льгота 3} \end{array}}$$

где:

льгота 1 – необлагаемый минимум объекта налога, а также изъятие из обложения определенных элементов объекта налога;

льгота 2 – понижение налоговой ставки;

льгота 3 – вычет из налогового платежа за расчетный период;

иные законные изъятия – вычеты, не относящиеся к льготам (например, сумма НДС, уплаченного поставщиком).



Рис. 4.4.6. Виды налоговых льгот

Льготы могут иметь как объектный, так и субъектный признак (применение льготы определенной категорией плательщиков). Применение налоговых льгот направлено на сокращение размера налогового обязательства налогоплательщика. Льготы классифицируются в зависимости от того, на изменение какого из структурных элементов налога направлена льгота.

Как было рассмотрено выше, Закон РФ "Об образовании" устанавливает особый режим налогообложения образовательных учреждений, который заключается в том, что налогообложению подлежит только доход, полученный от предпринимательской деятельности, предусмотренной уставом, и не реинвестированный непосредственно в образовательное учреждение или на непосредственные нужды обеспечения, развития и совершенствования образовательного процесса. Доход, полученный от предпринимательской деятельности, реинвестированный в образовательный процесс, освобождается от уплаты всех видов налогов, в том числе и от платы за землю. Необходимым и достаточным условием для пользования данной льготой является наличие у налогоплательщика лицензии, так как именно с этим фактом закон связывает возникновение права на льготу. Нормы Закона РФ "Об образовании" действуют непосредственно, и подтверждение льготы, установленной в нем налоговым законодательством, не требуется.

Со вступлением в силу с 1 января 2001 г. части второй Налогового кодекса РФ (Федеральный закон от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ), вводящего в действие несколько новых редакций законов о налогах, принятых уже в соответствии с Налоговым кодексом, применение налоговых льгот, установленных Законом "Об образовании" становится более проблематичным. Более того, можно ожидать вскоре приведение в соответствие Закона "Об образовании" Налоговому кодексу и, следовательно, изъятие налоговых льгот. Поэтому образовательным учреждениям необходимо использовать все льготы, установленные налоговыми законами, наряду с льготами, предоставленными Законом РФ "Об образовании", в целях минимизации споров с налоговыми органами.

Налог на прибыль является прямым налогом. Объектом его обложения является валовая прибыль организации, представляющая собой сумму прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг), объектов основных средств, иного имущества предприятия и доходов от внереализационных операций, уменьшенных на сумму расходов по этим операциям.

Закон "О налоге на прибыль предприятий и организаций" определяет плательщиком налога на прибыль "предприятия и организации (в т.ч. бюджетные), являющиеся юридическими лицами по законодательству РФ... осуществляющие предпринимательскую деятельность".

Налогом на прибыль, полученную от предпринимательской деятельности образовательного учреждения, облагается разница между суммой доходов (за вычетом НДС и акцизов) и суммой расходов в связи с получением этих доходов.

В составе доходов образовательных учреждений не учитываются целевые поступления средств на их содержание от юридических и физических лиц. Учет сумм доходов и расходов от разных видов деятельности (предпринимательской и любой другой, не запрещенной законом) производится раздельно.

Сумма налога на прибыль (НП), уплачиваемого образовательными учреждениями на прибыль от предпринимательской деятельности, рассчитывается по следующей формуле:

$$(Д - НДС - А) - С - Л = НОП \times Ст = НП,$$

где Д – доходы от предпринимательской деятельности;

С – расходы, связанные с извлечением этих доходов;

НДС – налог на добавленную стоимость;

А – акцизы;

Л – льготы по налогу на прибыль;

НОП – налогооблагаемая прибыль;

Ст – ставка налога.

Платные образовательные услуги в случае реинвестиции полученного дохода в данное образовательное учреждение не относятся к предпринимательской деятельности. Эта льгота отражена в ст. 6, п. 1 "г" Закона "О налоге на прибыль", где указано: "При исчислении налога на прибыль облагаемая прибыль при фактически произведенных затратах и расходах за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, уменьшается на суммы..., направленные государственными и муниципальными образовательными учреждениями, а также негосударственными образовательными учреждениями, получившими лицензии в установленном порядке, непосредственно на нужды обеспечения, развития и совершенствования образовательного процесса (включая оплату труда) в данном образовательном учреждении...".

Поэтому, чтобы иметь льготу по налогу на прибыль, образовательному учреждению необходимо весь доход реинвестировать непосредственно в данное учреждение на нужды обеспечения, развития и совершенствования образовательного процесса (включая оплату труда). Кроме того, весь доход, реинвестируемый непосредственно в данное образовательное учреждение, необходимо документально подтвердить в учете как фактически произведенные затраты и расходы на отчетную дату.

Если доходы (часть доходов) не направлены на непосредственные нужды обеспечения, развития и совершенствования образовательного процесса (включая оплату труда в данном образовательном учреждении), например, перечислены в виде взносов в уставный фонд предприятия, организованного образовательным учреждением, либо в попечительский совет, а также документально не подтверждены в учете как фактически произведенные затраты и расходы, то такие доходы рассматриваются налоговыми службами как подлежащие налогообложению.

Налог на добавленную стоимость (НДС) является одним из недавно возникших в мировой практике налогов и принципиально новым для России.

НДС относится к косвенным налогам, которые включаются в цену товара (работы, услуги) и, таким образом, оплачиваются покупателем. В отличие от налогов с оборота, НДС предусматривает возмещение из бюджета сумм налога, уплаченных поставщикам, таким образом НДС характеризует именно добавленную стоимость, т.е. стоимость, созданную именно данной организацией.

Суммы налога на добавленную стоимость бюджетными организациями при исполнении смет расходов учитываются в стоимости приобретенных товарно-материальных ценностей и оказанных им работ (услуг) с отражением расходов в бухгалтерском учете по соответствующим кодам экономической классификации расходов бюджетной классификации РФ. Произведенные расходы по оплате сумм НДС в отчете об исполнении смет расходов (доходов и расходов) в формах отчетности № 2 "Отчет об исполнении сметы расходов бюджетной организации" и № 2-1 "Отчет об исполнении сметы доходов и расходов бюджетной организации, переведенной на новые условия хозяйствования" отдельной строкой

не отражаются, а показываются по соответствующим кодам экономической классификации расходов.

Образовательные бюджетные учреждения, реализующие товары (работы, услуги), облагаемые НДС, имеют право на возмещение из бюджета (зачет) "входного" налога на добавленную стоимость, уплаченного поставщикам товаров (работ, услуг), использованных для производства товаров (работ, услуг) по предпринимательской (хозяйственной) деятельности, только при наличии раздельного учета затрат по предпринимательской (хозяйственной) деятельности от основной бюджетной деятельности и наличии утвержденных смет доходов и расходов по внебюджетным средствам.

Прямые расходы по предпринимательской деятельности относятся на счета расходов по этой деятельности непосредственно. Для накладных (косвенных) расходов предусматривается порядок их распределения по видам доходов.

Исчисление НДС – процедура сложная, она различается в зависимости от содержания финансово-хозяйственных операций, специфики деятельности образовательного учреждения. Определению налоговой базы в зависимости от вида деятельности, договора посвящены статьи 153-162 Налогового кодекса.

Следует обратить особое внимание на существенное расширение с 2001 г. объекта налогообложения НДС и на то, что взимание этого налога теперь производится вне зависимости от отнесения деятельности к предпринимательской. Поэтому все образовательные учреждения должны стать на учет в налоговых органах в качестве плательщика НДС в общем порядке независимо от наличия / отсутствия ведения предпринимательской деятельности. Состав налогооблагаемой базы по НДС показан на рис. 4.4.7.



Рис. 4.4.7. Состав налогооблагаемой базы по НДС в соответствии с НК РФ

Подпункт 14 п. 2 ст. 149 НК РФ освобождает от НДС образовательные услуги учебно-производственного (по направлениям основного и дополнительного образования, указанным в лицензии) или воспитательного процесса. Образовательная деятельность по проведению разовых семинаров без итоговой аттестации и выдачи документов об образовании и (или) квалификации не подлежит лицензированию, а следовательно, попадает под обложение НДС. Исключены из видов освобожденных от налогообложения консультационные услуги, поэтому не следует в договорах указывать термины "консультация" и т.д.

Далее в этом пункте указывается, что "реализация некоммерческими образовательными организациями товаров (работ, услуг) как собственного производства (произведенных учебными предприятиями, в том числе учебно-производственными мастерскими, в рамках основного и дополнительного учебного процесса), так и приобретенных на стороне подлежит налогообложению вне зависимости от того, направляется ли доход от этой реализации в данную образовательную организацию или на непосредственные нужды обеспечения развития и совершенствования образовательного процесса".

Эти положения Налогового кодекса противоречат нормам Закона "Об образовании", который освобождает от налогообложения доходы, реинвестированные на нужды образовательного учреждения. НК РФ же устанавливает обязательное налогообложение всех доходов образовательного учреждения, кроме полученных от образовательных услуг, – от реализации товаров (работ, услуг) как собственного производства, так и приобретенных у третьих лиц. Возможные споры необходимо решать в судебном порядке, так как при введении в действие части второй Налогового кодекса законодатель не внес изменения в Закон "Об образовании". Более того, теперь, если образовательное учреждение производит ремонт своими силами, закупая материалы и выплачивая заработную плату работникам, на сумму произведенного ремонта нужно будет начислить НДС, затем вычесть "входной" НДС по материалам и уплатить полученную разницу в бюджет.

Пример: Закуплено материалов для ремонта строительного техникума на 1,2 млн. руб., включая НДС 200 тыс. руб. Бригаде, состоящей из преподавателей, мастеров производственного обучения и учащихся, заплатили 1 млн. руб. по договору подряда, начислив 316 тыс. руб. ЕСН. Таким образом, общие расходы на проведение ремонта составили 2,516 млн. руб.

Однако это не так, так как не учли НДС. На самом деле придется приплюсовать НДС:

$(1,0 + 1,0 + 0,316) \times 20\% - 0,2 \text{ млн. руб.} = 263200 \text{ руб.}$

Поэтому общие расходы на проведение ремонта составят 2,7792 млн. руб.

Реализация продукции образовательных организаций, занимающихся производством сельскохозяйственной продукции, не облагается НДС, если удельный вес доходов ее продаж в общей сумме доходов составляет 70% и более (подп. 20 п. 3 ст. 149 НК РФ).

В настоящее время налогом на добавленную стоимость также не облагаются:

- ◆ услуги по содержанию детей в дошкольных учреждениях;
- ◆ услуги по проведению занятий с несовершеннолетними детьми в кружках, секциях, студиях (подп. 4 п. 2 ст. 149 НК РФ);
- ◆ реализация продуктов питания столовыми образовательных и медицинских организаций, финансируемых из бюджета (подп. 5 п. 2 ст. 149 НК РФ);
- ◆ реализация продуктов питания иными организациями в адрес столовых образовательных и медицинских организаций, финансируемых из бюджета (подп. 5 п. 2 ст. 149 НК РФ);
- ◆ выполнение НИОКР учреждениями образования за счет средств бюджета, а так же на основе хозяйственных договоров (подп. 16 п. 3 ст. 149 НК РФ).

Несмотря на то, что образовательные учреждения рассматриваются Налоговым кодексом в качестве плательщиков НДС при определенных условиях они могут быть освобождены от исчисления и уплаты этого налога. Остальные обязанности освобожденные налогоплательщики должны выполнять (обязаны выписывать счета-фактуры, вести журналы учета полученных и выставленных счетов-фактур, книги покупок и книги продаж, а также представлять в налоговую инспекцию декларации с данными о выручке от реализации товаров, работ, услуг, подтверждающие правомерность использования такого освобождения).

Условия освобождения от исчисления и уплаты НДС, сформулированы в п. 1 ст. 145 НК РФ: выручка по налогооблагаемым операциям в течение трех последовательных календарных месяцев в совокупности (за минусом НДС и налога с продаж) не должна превышать 1 млн. руб. То есть в случае, если оборот внебюджетной деятельности (без НДС) в учреждении составляет менее 1 млн. руб. за три месяца, образовательное учреждение может обращаться в налоговые органы для получения освобождения от уплаты НДС.

Порядок освобождения, форма заявления утверждены Приказом Министерства РФ по налогам и сборам от 29 января 2001 г. № БГ-3-03/23 "О статье 145 части второй Налогового кодекса Российской Федерации". Перечень требуемых для освобождения от уплаты НДС документов приведен в методических рекомендациях по применению главы 21 части второй НК РФ.

Если в период действия данной льготы выручка за любые три месяца превысила 1 млн. руб., то, начиная с 1-го числа месяца, в котором допущено такое превышение, и до окончания периода освобождения налог уплачивается на общих основаниях. При этом можно будет зачесть "входной" НДС только по товарам, приобретенным после утраты права на пользование льготой. Если образовательное учреждение не сможет уточнить счета-фактуры, выставленные покупателям в течение этого месяца, в которых указывалось "Без налога НДС", то доплату налога покупатели не производят. В этом случае НДС восстанавливается за счет собственных средств образовательного учреждения.

Налог на имущество предприятий. Налог на имущество юридических лиц будет существовать до введения единого налога на недвижимость, что будет определяться органами местного самоуправления по согласованию с уполномоченным органом власти субъекта Российской Федерации. На сегодняшний день максимальная ставка налога на имущество предприятий установлена в размере 2% от налогооблагаемой базы, но конкретную ставку налога устанавливают законодательные органы субъектов Федерации.

Объектом налогообложения налогом на имущество являются находящиеся на балансе налогоплательщика основные средства, нематериальные активы, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, учитываемые по остаточной стоимости, а также запасы и затраты. То есть не только собственно имущество (в натуральной, вещественной форме – здания, сооружения, машины, запасы сырья, товаров и готовой продукции), но и произведенные затраты (заработная плата, оплата услуг и др.), не отнесенные в отчетном периоде на затраты по реализации продукции (работ, услуг) и представляющие собой либо остатки незавершенного производства, либо расходы будущих периодов.

Налогооблагаемым периодом является I квартал отчетного года, полугодие, 9 месяцев и год. Среднегодовая стоимость имущества рассчитывается на основе данных о стоимости имущества, включаемого в налогооблагаемую базу на 1-е число каждого первого месяца каждого квартала года за соответствующий налогооблагаемый период. Затем полученная сумма умножается на установленную ставку налога.

В соответствии с Законом РФ от 13 декабря 1991 г. № 2030-1 "О налоге на имущество предприятий" (ст. 4.) налогом не облагается имущество бюджетных учреждений и организаций, а также имущество, используемое исключительно для нужд образования и культуры.

К такому имуществу относится имущество, используемое для дошкольных и других учреждений образования, учебно-производственных комбинатов и учебных участков, учебно-опытных и опытных хозяйств, мастерских, цехов, ведущих подготовку и переподготовку рабочих и специалистов; оздоровительных спортивных лагерей и лагерей труда и отдыха для детей и учащейся молодежи; центров, клубов и кружков (в сфере образования); предприятий и организаций, выпускающих или реализующих учебно-техническую продукцию, наглядные пособия и оборудование для учебных заведений, осуществляющих снабжение, ремонт и хозяйственное обслуживание учреждений образования (в доле, относящейся к указанной продукции, работам и услугам); курсовой сети по профессиональной подготовке и переподготовке населения, а также для других учреждений и организаций, деятельность которых отвечает целям образования.

Земельный налог. Ежегодный земельный налог платят собственники земли, землевладельцы и землепользователи. Размер земельного налога не зависит от результатов хозяйственной деятельности собственников земли, землевладельцев и устанавливается в виде стабильных платежей за единицу земельной площади в расчете на год.

Льготы для образовательных учреждений по уплате земельного налога предоставлены подпунктами 4, 11 ст. 12 Закона РФ от 11 октября 1991 г. № 1738-1 "О плате на землю", в соответствии с которыми от уплаты земельного налога полностью освобождаются учреждения образования, финансируемые за счет средств соответствующих бюджетов либо за счет средств профсоюзов; высшие учебные заведения, а также высшие учебные заведения министерств и ведомств по перечню, утвержденному Правительством РФ.

Налог на пользователей автодорог. В настоящее время в России еще сохраняются 2 налога, которые рассчитываются с одной и той же налогооблагаемой базы – с выручки (оборота) от реализации продукции (работ, услуг):

- федеральный налог на пользователей автомобильных дорог, являющийся источником Федерального дорожного фонда;
- местный налог на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы.

В ряде субъектов Российской Федерации сохраняется ряд местных налогов, объектом налогообложения которых также является оборот (выручка).

Налогооблагаемая база по налогу на пользователей автомобильных дорог для бюджетных и некоммерческих организаций исчисляется как выручка от реализации продукции (работ, услуг) и от суммы разницы между покупной и продажной ценой товаров, реализованных в результате заготовительной, снабженческо-сбытовой и торговой деятельности. По данному налогу льгот образовательным учреждениям не установлено, поэтому следует использовать льготы, установленные

Законом "Об образовании". Арбитражная практика полностью подтверждает правомерность такой позиции образовательного учреждения.

Прочие налоги с юридических лиц. В регионах в настоящее время устанавливаются местные и региональные налоги, в которых могут как содержаться, так и отсутствовать налоговые льготы образовательным учреждениям. В случае их отсутствия необходимо, как и в случае налога на пользователей автомобильных дорог, отстаивать свои права на основе налоговых льгот, предоставленных Законом "Об образовании". Если же льготы дублируются непосредственно налоговыми законами, то следует их использовать во избежание ненужных споров с налоговыми органами. Рассмотрим некоторые из таких законов на примере Нижегородской области.

Льготы образовательным учреждениям в 2000 г. предоставлялись в соответствии с Законом Нижегородской области от 16.12.99 № 80-3 "О бюджете территориального дорожного фонда Нижегородской области на 2000 год", где имеется приложение "О налоговых льготах в территориальный дорожный фонд Нижегородской области", в котором указывается "Освободить от уплаты налогов с владельцев, на приобретение автотранспортных средств учреждения просвещения..., финансируемые из бюджета более чем на 70%".

Решением малого Горсовета народных депутатов от 02.06.93 № 64 "О введении, порядке исчисления и уплаты налога на содержание жилищного фонда на территории Н. Новгорода в 1993 г." с последующими изменениями и дополнениями:

"3.1. От налога на содержание жилищного фонда освобождаются: услуги в сфере народного образования, культуры и искусства".

Городская Дума Нижнего Новгорода в Постановлении от 26 ноября 1997 г. № 37 "О приведении в соответствие с действующим законодательством местных налогов и сборов" предусмотрела в Положении "О целевом сборе на содержание милиции, благоустройство территорий, на нужды образования и социально-экономическое развитие города Нижнего Новгорода" льготы:

"в) учреждения и организации внебюджетных фондов, общественные организации и бюджетные учреждения при отсутствии доходов от предпринимательской деятельности. Обязательным условием является открытие финансирования по смете и ведение бухгалтерского учета и отчетности в порядке, предусмотренном для бюджетных организаций".

Закон РФ "Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ" устанавливает, что решения органов местного самоуправления, принятые в пределах их полномочий, обязательны для исполнения всеми расположенными на территории муниципального образования предприятиями, учреждениями и организациями, независимо от их организационно-правовых форм. Органы местного самоуправления принимают решения о введении на подведомственной территории местных налогов и сборов, они вправе определить плательщиками этих налогов и сборов предприятия и организации, осуществляющие ту или иную деятельность на данной территории. Однако все указанные положения должны найти отражение в решении органа власти при введении местных налогов и сборов.

Обращаем внимание на то, что эти решения обязательны только тогда, когда они приняты в пределах полномочий органов местного самоуправления; они не обладают правом отменять, приостанавливать, толковать рамки действия Федеральных законов. Поэтому они не могут отменить налоговые льготы, предоставленные Федеральным Законом РФ "Об образовании". А в случае отсутствия льготы в каком-либо законе, постановлении об установлении местного налога, принятом органами местного самоуправления, надо использовать налоговые льготы, предоставленные Законом РФ "Об образовании".

4.4.4. Налог на доходы физических лиц и единый социальный налог

Налог на доходы с физических лиц. Подоходный налог представляет собой прямой налог на личные доходы физических лиц, полученные ими как в денежном, так и в натуральном выражении. Особенностью подоходного налога является то обстоятельство, что хотя он и удерживается непосредственно из денежного дохода физических лиц, ответственность за его исчисление и перечисление в бюджет несет организация, выплачивающая доход и выступающая при этом в качестве налогового агента.

Налог на доходы физических лиц (подоходный налог) с 1 января 2001 г. составляет 13% (ранее большинство граждан облагалось по ставке 12% и лишь доходы высокооплачиваемых работников облагались по более высоким ставкам (20-30%). Теперь ставка зависит не от величины дохода, а от его вида. Установлено три вида доходов, которые определяют налоговую базу для каждой из ставок: 13, 30

и 35% (рис. 4.4.8).

Теперь среди стандартных вычетов предоставляются налогоплательщику вычеты в размере 400 руб., а также 300 руб. в месяц на содержание ребенка (до совокупного дохода в 20 тыс. руб.).

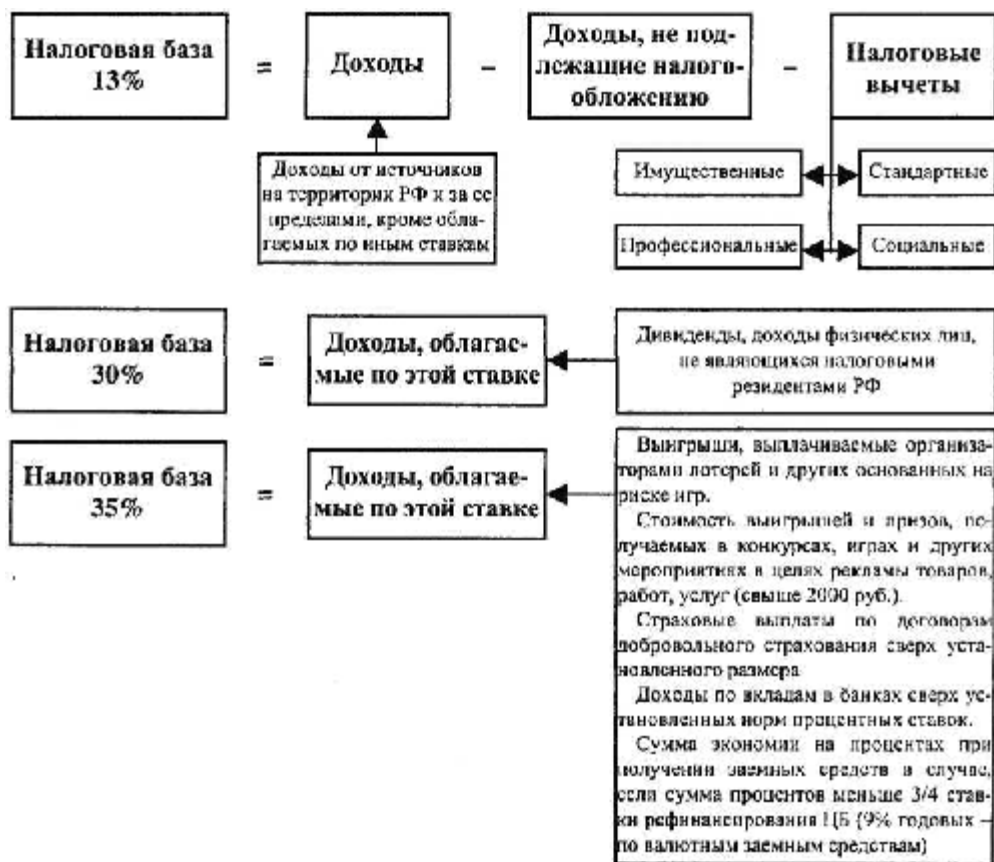


Рис. 4.4.8. Схема налогообложения налогом на доходы с физических лиц

Введены так называемые социальные налоговые вычеты:

1. *Благотворительный* – в сумме доходов, перечисленных налогоплательщиком на благотворительные цели в виде денежной помощи организациям науки, культуры, образования и ряду других (не более 25% дохода).

2. *Образовательный* – на суммы, уплаченные налогоплательщиком в налоговом периоде за свое обучение в образовательных учреждениях, – в размере фактически произведенных расходов на обучение, но не более 25 тыс. руб., а также в сумме, уплаченной налогоплательщиком-родителем за обучение своих детей в возрасте до 24 лет на дневной форме обучения в образовательных учреждениях, – в размере фактически произведенных расходов на это обучение, но не более 25 тыс. руб. на каждого ребенка в общей сумме на обоих родителей.

Таким образом, родителям учащихся образовательных учреждений могут быть предоставлены налоговые льготы. Следует помнить, что такой налоговый вычет предоставляется лишь при наличии у образовательного учреждения соответствующей лицензии, а также при представлении налогоплательщиком документов, подтверждающих его фактические расходы за обучение.

3. *Медицинский* – предоставляются льготы по медицинским услугам и стоимости медикаментов, назначенных лечащим врачом налогоплательщику, его супруге, детям и родителям – до 25 тыс. руб.

По прежнему не облагаются налогом компенсационные выплаты (компенсация на книгоиздательскую продукцию и др.), расходы на повышение профессионального уровня, командировочные, суммы, получаемые в виде грантов (по списку, утвержденному Правительством РФ), единовременной материальной помощи (до 2000 руб.), стипендии и ряд других.

В то же время ликвидированы ряд налоговых льгот, связанных со сферой образования. Теперь облагаются налогом следующие доходы учащихся дневной формы обучения высших, средних специальных, профессионально-технических, общеобразовательных учебных заведений, слушателей духовных учебных заведений, аспирантов, учебных ординаторов и интернов:

♦ получаемые в связи с учебно-производственным процессом;

- ◆ за работы по уборке сельскохозяйственных культур и заготовке кормов;
- ◆ за работы в период каникул.

Стипендия по-прежнему не облагается налогом в соответствии с п. 11 ст. 217 НК РФ.

Налоговые агенты (то есть образовательные учреждения в отношении своих работников) обязаны предоставлять сведения о доходах до 1 апреля на магнитных носителях (исключения делаются лишь в исключительных случаях самими налоговыми органами).

Стоимость призов в денежной и натуральной форме, полученных на конкурсах и соревнованиях, которые проводились в соответствии с решениями Правительства РФ, законодательных органов государственной власти или представительных органов местного самоуправления не облагается налогом в случае, если их стоимость не превышает 2000 руб.

Таким образом, до 2001 г. при проведении различных мероприятий в учебных заведениях, можно было выдавать призы и не облагать их подоходным налогом в пределах суммы 12-кратного установленного законом размера минимальной месячной оплаты. К таким мероприятиям относились, например, конкурс на лучшую группу, лучшего преподавателя и т.п. Теперь же помимо существенного снижения размера налогооблагаемого дохода, полученного по этим основаниям за налоговый период, Налоговым кодексом ограничен круг конкурсов и соревнований, в которых можно получить приз или подарок, со стоимости которого не будет взиматься налог на доходы физических лиц. Поэтому стоимость призов и подарков за участие в конкурсах и соревнованиях, не вошедших в указанный выше перечень, попадает под налогообложение в полном размере.

Единый социальный налог (взнос) консолидирует страховые взносы в государственные внебюджетные фонды – Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования и фонды обязательного медицинского страхования.

Начиная с 2001 г. 1% из заработной платы в ПФ не вычитается, а сумма ЕСН составляет 35,6%, + 0,2% – страхование профессионального риска (в зависимости от вида деятельности), в то время как в 2000 г. сумма страховых взносов в социальные внебюджетные фонды составляла 38,5% + 0,2% – страхование профессионального риска. То есть произошло снижение на 2,9%. Более значительное снижение происходит при доходах работника свыше 100 тыс. руб. Однако подавляющее большинство из работников образования это не коснется. Из общей суммы взноса 28% будет зачисляться в ПФ, 3,6% – в ФОМС и 4% – в ФСС.

Следует обратить особое внимание на определение налогооблагаемой базы, даваемое ст. 236. Объектом налогообложения для исчисления налога признаются выплаты и иные вознаграждения, начисляемые работодателями в пользу работников по всем основаниям, в том числе:

- вознаграждения (за исключением вознаграждений, выплачиваемых индивидуальным предпринимателям) по договорам гражданско-правового характера, предметом которых является выполнение работ (оказание услуг), а также по авторским и лицензионным договорам;
- выплаты в виде материальной помощи и иные безвозмездные выплаты в пользу физических лиц, не связанных с налогоплательщиком трудовым договором либо договором гражданско-правового характера, предметом которого является выполнение работ (оказание услуг), авторским или лицензионным договором.

Выплаты не признаются объектом налогообложения, если они производятся из прибыли, остающейся в распоряжении организации. Выплаты в натуральной форме, производимые сельскохозяйственной продукцией и (или) товарами для детей, признаются объектом налогообложения в части сумм, превышающих 1000 руб. в расчете на одного работника за 1 календарный месяц. Такое определение существенно расширяет налогооблагаемую базу по данному налогу. Подлежат также налогообложению выплаты, осуществляемые благотворительными организациями в рамках благотворительной деятельности, иные безвозмездные выплаты как в денежной, так и в натуральной форме (премии, стипендии, стоимость наград и призов и т.п.), если только эти выплаты не были осуществлены за счет средств, оставшихся в распоряжении организации после уплаты налога на прибыль.

Бюджетным образовательным учреждениям, не имеющим собственных средств (остающихся после уплаты налога на доходы организаций), нельзя воспользоваться этой льготой. Для них возможно не облагать ЕСН лишь суммы материальной помощи, не превышающие 2000 руб., оказываемой работодателями своим работникам, а также бывшим своим работникам, уволившимся в связи с выходом на пенсию по инвалидности или по возрасту; суммы возмещения (оплата) работодателями своим бывшим работникам (пенсионерам по возрасту и (или) инвалидам) и (или) членам их семей стоимости приобретенных ими (для них) медикаментов, назначенных им лечащим врачом; а также

суммы материальной помощи, выплачиваемой по указанным в ст. 238 основаниям (льготируются лишь суммы материальной помощи, оказываемые работодателями работникам в связи со стихийным бедствием и т.д., членам семьи умершего работника или наемному работнику в связи со смертью члена семьи, работникам, пострадавшим от террористических актов на территории РФ).

В соответствии с подп. 1 п. 1 ст. 238, в состав доходов, подлежащих налогообложению, не включаются государственные пособия, выплачиваемые в соответствии с законодательством РФ, законодательными актами субъектов РФ, решениями представительных органов местного самоуправления. К числу таких пособий и относятся стипендии, поэтому обязанностей по уплате ЕСН с сумм стипендии не возникает. Пособия, выплачиваемые не в соответствии с федеральными законами, законами субъектов РФ, решениями представительных органов местного самоуправления, подлежат налогообложению в полном объеме (например, стипендии лучшим учащимся в школе).

Кроме того, в подп. 13, 14 п. 1 ст. 238 упоминаются и другие доходы, не облагаемые единым социальным налогом, а именно:

- стоимость форменной одежды и обмундирования, выдаваемых обучающимся, воспитанникам в соответствии с законодательством РФ бесплатно или с частичной оплатой и остающихся в личном постоянном пользовании;
- стоимость льгот по проезду, предоставляемых законодательством РФ отдельным категориям работников, обучающихся, воспитанников.

Не входят в налогооблагаемую базу по ЕСН командировочные расходы, компенсации на книгоиздательскую продукцию и методическую литературу, льготы по оплате коммунальных услуг и т.д. При этом компенсационные выплаты не подлежат налогообложению, несмотря на то, что в методических указаниях по порядку исчисления и уплаты единого социального налога (взноса) Закон "Об образовании" не поименован (п. 6.1.2). На суммы компенсационных выплат, выплаченных сверх норм, установленных в соответствии с законодательством, начисление налога производится в установленном порядке. Нужно учитывать и много иных нюансов. В частности, не подлежит налогообложению стоимость льгот по бесплатному проезду, установленная ст. 17 Федерального закона "О высшем и послевузовском образовании" только для студентов, обучающихся по заочной форме в учебных заведениях, которые имеют государственную аккредитацию. Не подлежат налогообложению выплаты, осуществляемые за счет членских профсоюзных взносов, если они производятся не чаще одного раза в месяц и в совокупности не превышают 10 тыс. руб.

Налогоплательщики-работодатели определяют налоговую базу отдельно по каждому работнику с начала налогового периода по истечении каждого месяца нарастающим итогом. При определении налоговой базы не учитываются доходы, полученные работниками от других работодателей. Налог исчисляется каждым работодателем отдельно. При расчете налоговой базы работодатели должны учитывать все категории работников (внешних совместителей, работников, работающих по гражданско-правовым договорам). При расчете налоговой базы учитывается материальная выгода, получаемая работником и (или) членами его семьи за счет работодателя (в соответствии со ст. 2 Семейного кодекса к членам семьи относятся: супруги, родители и дети (усыновители и усыновленные)).

4.4.5. Налоговая проверка образовательного учреждения

Образовательные учреждения, самостоятельно ведущие финансово-хозяйственную деятельность, обязательно попадают под проверки налоговых органов. Поэтому руководителям образовательных учреждений необходимо знать свои права и обязанности налоговых органов при проведении проверок. Виды налоговых проверок представлены на рис 4.4.9.

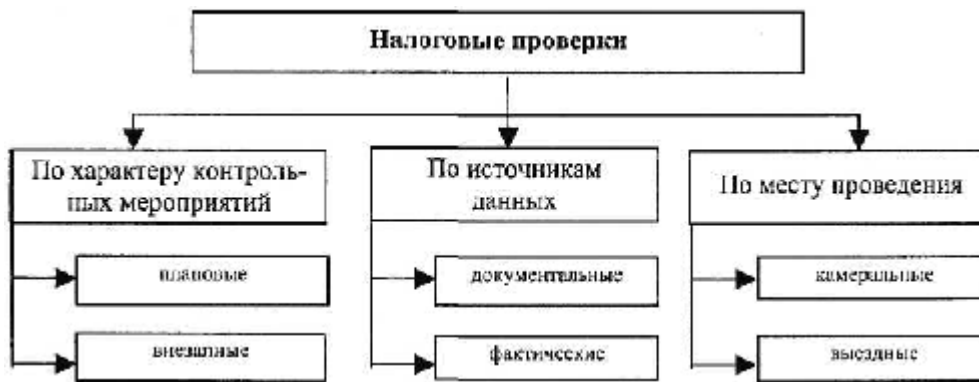


Рис. 4.4.9. Виды налоговых проверок

Различные вопросы порядка проведения документальных проверок органами МНС РФ содержатся в разных нормативных актах: Налоговом кодексе РФ, Положении о Министерстве налогов и сборов и др.

Сроки проведения документальных проверок и состав ревизионных групп определяются управлением МНС с учетом объема и особенностей деятельности проверяемых объектов. Налоговой проверкой (камеральной и выездной) могут быть охвачены только 3 календарных года деятельности налогоплательщика, непосредственно предшествующие году проведения проверки. Выездная проверка может продолжаться до 2 месяцев, в исключительных случаях вышестоящий налоговый орган может увеличить ее продолжительность до трех месяцев. Срок проведения выездной проверки включает в себя время фактического нахождения проверяющих на территории проверяемого налогоплательщика. Истребованные, необходимые для проведения налоговой проверки документы должны быть представлены налоговому органу в 5-дневный срок со дня получения требований о предоставлении документов.

Документальные проверки проводятся за период деятельности предприятия, следующий за проверенным при предыдущей документальной проверке, а также в случае ликвидации или банкротства предприятия. При необходимости или при наличии постановления следственных органов документальные проверки проводятся за более длительный период. Например, по расследованию преступления по ст. 199 УК РФ (уклонение от уплаты налогов с организаций), исходя из того, что срок давности по таким преступлениям составляет 6 лет после совершения преступления (предприятия – "б" п. 1 ст. 78 и п. 3 ст. 15 УК РФ). Однако обязательный срок обеспечения сохранности бухгалтерских документов составляет в соответствии с Налоговым кодексом 4 года.

Проверка первичных документов и записей в учетных регистрах производится сплошным методом (проверяются все документы и все записи в регистрах бухгалтерского учета) или выборочным методом (проверяется часть первичных документов в каждом месяце проверяемого периода или за несколько месяцев). Но если будут обнаружены серьезные нарушения налогового законодательства или злоупотребления, то проверка на данном участке деятельности предприятия производится сплошным способом, снятием копий или изъятием необходимых документов, свидетельствующих о сокрытии (занижении) прибыли (дохода) или сокрытии иных объектов налогообложения, что является единственным основанием для изъятия. По общему правилу органы МНС проводят проверку документов непосредственно на проверяемом предприятии, в учреждении, организации.

Для изъятия документов представитель управления МНС определяет перечень документов, подлежащих изъятию, устанавливает место их нахождения или хранения и выносит об этом письменное мотивированное постановление. При изъятии составляется опись изымаемых документов и протокол изъятия, их копии вручаются должностному лицу предприятия, учреждения, организации, у которой производится проверка. Сам акт изъятия составляется в их присутствии, и указанные лица могут делать заявления по поводу действий налоговых органов, подлежащие занесению в протокол изъятия. В случае отказа должностного лица предприятия, учреждения, организации предоставить изымаемые документы представители управления МНС силу применить не могут, но они вправе прибегнуть к помощи представителей органов внутренних дел, налоговой полиции.

Должностные лица МНС при осуществлении своих полномочий могут обследовать с соблюдением необходимых правил (санитарных и др.) любые используемые для извлечения доходов либо связанные с содержанием объектов налогообложения независимо от места их нахождения производственные, складские, товарные и иные помещения налогоплательщиков. Работники проверяемых предприятий,

учреждений, организаций вправе не допускать должностных лиц налоговых органов туда, но в этом случае последние могут определять облагаемый доход таких лиц на основании данных о доходах по аналогичным видам предпринимательской деятельности.

Документальные проверки должны проводиться только в присутствии должностных лиц предприятия (руководителя предприятия и главного бухгалтера). Помимо удостоверения инспектор управления МНС должен иметь при себе поручение, подписанное руководителем налогового органа, на проведение проверки конкретного предприятия, в котором должны быть указаны фамилия, имя, отчество присланного сотрудника, а также срок проведения проверки.

В случае допущения сотрудниками налоговых органов в ходе проверки нарушений, необходимо их зафиксировать, и эти сведения, а также все возражения нужно оформить в виде протокола разногласий и представить в проверяющий орган. Вынося решение, руководитель ГНИ обязан учесть этот протокол. Вынесенное решение предприятие, учреждение, организация вправе обжаловать в вышестоящем налоговом органе или арбитражном суде.

В соответствии с п. 4 ст. 100 Налогового кодекса РФ в случае, если по результатам проверки не составлен акт, то считается, что проверка состоялась и правонарушений не установлено. Акт должен быть составлен не позднее 2 месяцев после составления справки о проведенной проверке. Структура акта налоговой проверки показана на рис. 4.4.10.

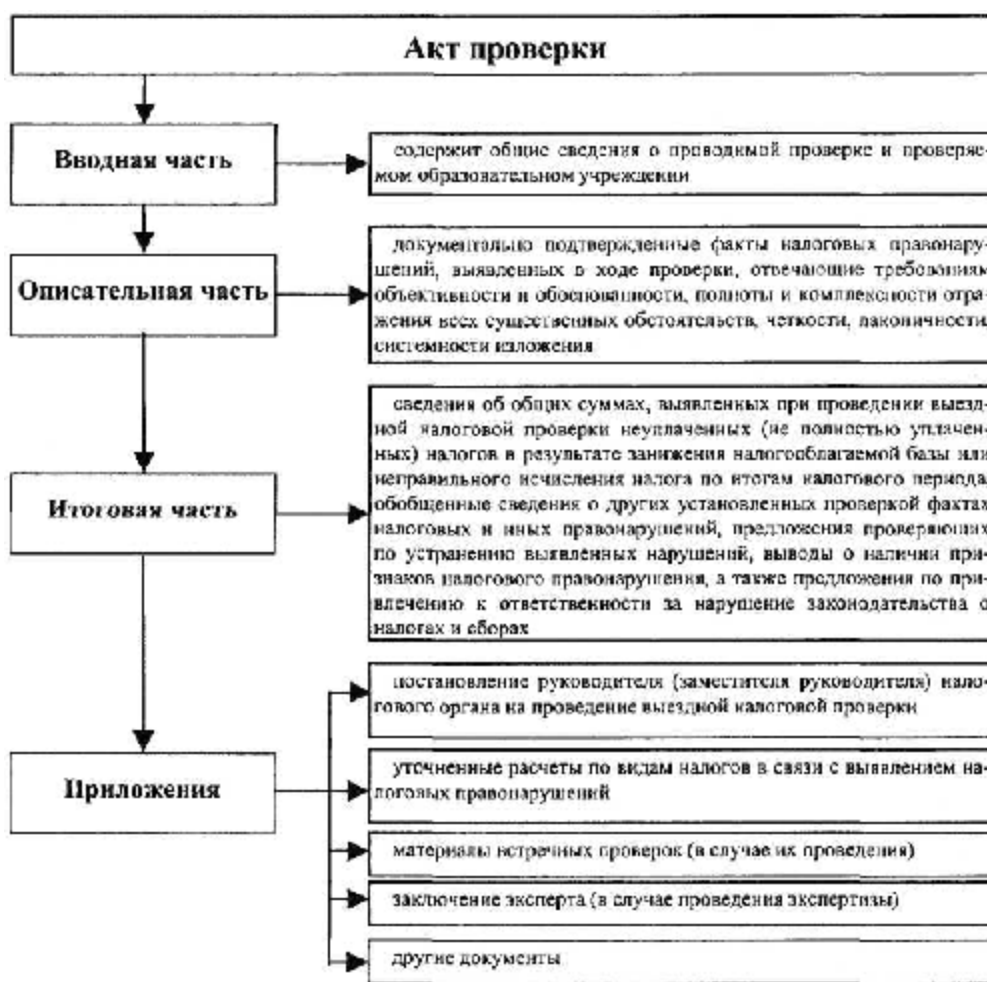


Рис. 4.4.10. Структура акта налоговой проверки

Акт выездной налоговой проверки должен содержать систематизированное изложение всех документально подтвержденных фактов налоговых правонарушений, если таковые были выявлены. Кроме того, в акте должны быть выводы и предложения проверяющих по устранению выявленных нарушений и применению санкций за нарушение законодательства о налогах и сборах. Акт должен содержать ссылки на первичные бухгалтерские документы и иные доказательства и обстоятельства, подтверждающие наличие факта нарушения законодательства о налогах и сборах. Если же в ходе проверки не выявлено никаких нарушений, то в акте должно быть прямо указано на отсутствие таковых.

Акт, составленный по результатам налоговой проверки, должен быть подписан проверяющими и руководителем организации. Налогоплательщик вправе в случае несогласия с результатами проверки, изложенными в акте, представить в налоговый орган письменное объяснение мотивов отказа подписать акт или возражения по акту в 2-недельный срок со дня получения акта (п. 5 ст. 100 НК РФ). Согласно ст. 115 НК РФ, налоговые органы могут обратиться в суд с иском о взыскании налоговой санкции не позднее трех месяцев со дня составления акта налоговой проверки.

Анализируя акт налоговой проверки, необходимо акцентировать внимание на том, какими конкретно нормативными актами проверяющие обосновывают свою позицию, насколько четко изложено содержание нарушения со ссылками на действующие нормативные документы. Каждый обнаруженный факт налогового нарушения должен быть отражен в акте самостоятельно и полностью. Любые данные и факты, изложенные в акте, должны быть обоснованы. Необходимо подчеркнуть, что при проверке образовательных учреждений проверяющие часто не учитывают законодательные нормы, которыми надлежит руководствоваться (в т.ч. законодательство об образовании), неправильно применяют нормы закона к конкретной ситуации либо обосновывают свои доводы не подлежащими применению положениями нормативных актов.

Налоговым правонарушением признается виновно совершенное противоправное (в нарушение законодательства о налогах и сборах) деяние (действие или бездействие) налогоплательщика, налогового агента и иных лиц, за которое НК РФ установлена ответственность.

Обжалование актов налоговых органов

Статьей 137 НК РФ налогоплательщикам предоставлено право обжаловать акты налоговых органов ненормативного характера, действия или бездействие их должностных лиц, если, по мнению налогоплательщика или иного обязанного лица, такие акты, действия или бездействие нарушают их права. А нормативные правовые акты налоговых органов могут быть обжалованы в порядке, предусмотренном федеральным законодательством. Акты налоговых органов, действия или бездействие их должностных лиц могут быть обжалованы в вышестоящий налоговый орган (вышестоящему должностному лицу) или в суд. При этом подача жалобы в вышестоящий орган (вышестоящему должностному лицу) не исключает права на одновременную или последующую подачу аналогичной жалобы в суд. Организации и индивидуальные предприниматели подают иски в арбитражный суд, а физические лица, не являющиеся индивидуальными предпринимателями, – в суд общей юрисдикции (ст. 138 НК РФ).

Многие руководители образовательных учреждений и главные бухгалтера под предлогом сохранения "хороших отношений" с налоговыми органами предпочитают не оспаривать выводы проверяющих и вынесенные по результатам налоговой проверки решения либо отказываются спорить по выявленным фактам под давлением проверяющих. Другие пытаются спорить по каждому поводу, приводя лишь эмоциональные доводы вместо ссылок на конкретные нормы законодательства.

В своих жалобах и исковых заявлениях налогоплательщику следует акцентировать внимание на обосновании своего принципиального несогласия с фактами, изложенными в акте. Оспаривать же свои ошибки не стоит. В этом случае целесообразно признать санкции и перечислить в бюджет соответствующие суммы.

При оспаривании выводов проверяющих прежде всего проводится их тщательный правовой анализ, так как в них часто содержатся юридические противоречия. Затем определяются конкретные факты и обстоятельства, неправильно истолкованные проверяющими, а также нормы законодательства, которые были ими нарушены.

Среди актов налоговых органов и действий их должностных лиц, которые можно обжаловать в судебном порядке, следует отметить:

- ◆ решение (постановление), вынесенное руководителем налогового органа по результатам рассмотрения материалов проверки;
- ◆ акт налоговой проверки;
- ◆ акт об изъятии документов, свидетельствующих о налоговом правонарушении;
- ◆ решение о приостановлении операций налогоплательщика по его счетам в банке;
- ◆ арест имущества.

Требование об уплате недоимки, пеней, налоговых санкций также является специальным видом акта налогового органа, но не самостоятельным и не может быть обжаловано без решения по результатам

проверки.

В случае, если налогоплательщик подает жалобу вышестоящему налоговому органу (он должен сделать это в течение трех месяцев со дня, когда он узнал о нарушении своих прав, т.е., в частности, получил решение по результатам проверки), то она должна быть рассмотрена не позднее месяца со дня ее получения. Лицо, подавшее жалобу, должно быть извещено в трехдневный срок о принятом решении. В результате вышестоящий орган может вынести одно из следующих решений:

- 1) оставить жалобу без удовлетворения;
- 2) отменить акт налогового органа и назначить дополнительную проверку;
- 3) отменить решение налогового органа и прекратить производство по делу о налоговом правонарушении;
- 4) изменить решение или вынести новое.

Подача жалобы в вышестоящий налоговый орган не исключает права на одновременную или последующую подачу аналогичной жалобы в суд. Это право реализуется путем подачи искового заявления в арбитражный суд. Решение арбитражного суда по поступившему исковому заявлению должно быть принято в течение двух месяцев со дня поступления.

При защите своих прав в судебном порядке образовательные учреждения вправе обратиться в суд со следующими требованиями:

- ◆ о признании недействительным акта налоговой инспекции;
- ◆ об обжаловании действий и бездействий должностных лиц налоговых органов;
- ◆ о признании не подлежащим исполнению инкассового поручения налоговой инспекции на списание в бесспорном порядке сумм недоимки и пеней;
- ◆ о возврате из бюджета необоснованно списанных в бесспорном порядке сумм недоимки и пеней;
- ◆ о возмещении причиненных убытков (реального ущерба и упущенной выгоды);
- ◆ о признании недействительным нормативного акта.

В соответствии со ст. 108 НК РФ установлена презумпция невиновности налогоплательщика, т.е. налогоплательщик считается невиновным в совершении налогового правонарушения, пока его виновность не будет доказана в предусмотренном федеральным законом порядке и установлена вступившим в законную силу решением суда. Налогоплательщик не обязан доказывать свою невиновность в совершении налогового правонарушения. Неустранимые сомнения в виновности налогоплательщика в совершении налогового правонарушения толкуются в его пользу. Налогоплательщик вправе самостоятельно исправить ошибки, допущенные при учете объекта налогообложения, исчисления и уплате налога.

В соответствии со ст. 109 Налогового кодекса налогоплательщик не может быть привлечен к ответственности за совершение налогового правонарушения при отсутствии вины в совершении налогового правонарушения, а также с истечением срока давности привлечения к ответственности. В ст. III НК РФ содержится перечень обстоятельств, исключающих вину лица в совершении налогового правонарушения: действие обстоятельств непреодолимой силы, невменяемость или недееспособность физического лица, выполнение налогоплательщиком или налоговым агентом письменных указаний и разъяснений, данных налоговым органом или другим уполномоченным государственным органом или их должностными лицами в пределах их компетенции.

Налоговые санкции являются мерой ответственности за совершение налогового правонарушения и устанавливаются и применяются в виде денежных взысканий (штрафов) в размерах, предусмотренных статьями главы 16 НК. При наличии хотя бы одного смягчающего ответственность обстоятельства размер штрафа подлежит уменьшению не меньше чем в два раза по сравнению с размером, установленным соответствующей статьей главы 16 Налогового кодекса за совершение налогового правонарушения.

4.4.6. Практическое задание "Налогообложение образовательных учреждений"

1. Найдите нормативные акты субъекта Федерации, в котором Вы проживаете, устанавливающие различные налоги. Как рассчитываются эти налоги? Какие льготы образовательным учреждениям в них установлены?

2. Конкретная ситуация. Филиалу вуза отказывают в предоставлении льготы по одному из местных налогов. В нормативном акте органа местного самоуправления льгот образовательным учреждениям не предусмотрено. Каковы Ваши действия? Какие необходимые документы следует представить?

3. Конкретная ситуация. Учащийся 11 класса общеобразовательной школы победил в международной олимпиаде по информатике. Ему вручен решением Губернатора компьютер стоимостью 30 тыс. руб. Какие обязанности по уплате налогов возникают? Самостоятельных источников дохода учащийся не имеет. Должны ли платить налоги за него родители?

4. В настоящее время существует противоречие между Налоговым кодексом и Законом РФ "Об образовании". В чем его суть? Какова позиция налоговых органов? Платить ли налоги (если да, то какие и почему) директору техникума, реализующего швейную продукцию учащихся и ведущего платное обучение учащихся?

5. Помогите гражданину РФ Наумову СВ. использовать свое право на получение социальных вычетов. В течение года он затратил на свое обучение 20 тыс. руб. Его сын поступил в государственный вуз, которому Наумов СВ. оказал благотворительную помощь в сумме 5 тыс. руб. Его дочь обучается в негосударственном образовательном учреждении, за ее обучение было уплачено 15 тыс. руб. Таким образом, всего на обучение им было затрачено 40 тыс. руб. Также им были оплачены услуги по лечению и за медикаменты – 10 тыс. руб.: в отношении своей супруги 5 тыс. руб. и в отношении своего отца – 5 тыс. руб. Его супруга оплатила услуги по лечению своей матери в сумме 30 тыс. руб. (лечение не входит в Перечень дорогостоящих видов). Годовой доход Наумова СВ., подлежащий уменьшению на сумму вычетов, составил 45 тыс. руб., его супруги – 30 тыс. руб.

6. Охарактеризуйте место Закона "Об образовании", Налогового кодекса, Приказа Минобразования России и Письма МНС РФ в структуре нормативного регулирования налогового права.

7. Образовательное учреждение (техникум) оказывает информационно-консультационные услуги, услуги по обеспечению питанием, проживанием, платные дополнительные образовательные услуги, имеет учебно-производственные мастерские и учебный магазин, в котором реализует товары собственного производства и покупные товары, а также посреднические услуги. Какие из перечисленных видов деятельности и при каких условиях не будут рассматриваться в качестве предпринимательской деятельности. Докажите со ссылками на действующее законодательство.

8. Деловая игра "Защита налоговых льгот образовательного учреждения".

Цель игры – сформировать практические навыки отстаивания прав образовательных учреждений на налоговые льготы в спорах с налоговой инспекцией на основе действующего законодательства.

Элементы игры и их продолжительность

1. Сформировать 3 команды по 4-10 человек исходя из степени усвоения материала и профессиональной компетентности (5 мин.).

Первая – работники налоговых органов (руководитель и проверяющие);

вторая – работники образовательного учреждения (руководитель, главный бухгалтер, юрист, работники бухгалтерской и экономической служб);

третья – судьи Арбитражного Суда.

2. Распределяются роли между членами команды (3 мин.).

3. Разыгрывается ситуация: управление МНС после проведения налоговой проверки вынесло решение о неправомерности применения льгот по уплате налога на пользователей автодорог образовательным учреждением. Факт реинвестирования всех полученных доходов на нужды образовательного процесса не оспаривается. Первая группа готовит акт о проверке образовательного учреждения при этом вторая группа определяет виды внебюджетной деятельности образовательного учреждения (30 мин.).

4. Вторая группа составляет акт разногласий к проверке со своими аргументами (30 мин.).

5. Начальник управления МНС принимает решение об отказе в удовлетворении требований образовательного учреждения (составляется ответ на разногласия к акту проверки) (20 мин.).

6. Образовательное учреждение (вторая группа) принимает одно из следующих решений и аргументирует его (10 мин.):

а. Уплатить налоги и штрафы в полном объеме (вариант – просить о снижении сумм штрафов).

б. Подать в суд на налоговую инспекцию.

в. Обратиться в налоговую инспекцию с уведомлением о том, что налоги будут платиться только по решению суда.

г. Другое решение.

7а. В случае принятия решения, не связанного с обращением в суд, третья группа дает развернутый комментарий ситуации с рекомендациями сторонам (30 мин.). После чего разбираются необходимые

судебные документы (45 мин.).

- б. Принятие решения, связанного с обращением какой-либо стороны в суд.
 - ◆ Подготовка искового заявления налоговой инспекции или образовательного учреждения (25 мин.).
 - ◆ Подготовка отзыва ответчика на исковое заявление (20 мин.).
 - ◆ Заседание Арбитражного суда. Суд заслушивает аргументы сторон и выносит решение (30 мин.).
8. Подведение итогов игры и оценка работы команд (7 мин.).

Методика проведения игры (для преподавателя)

1. Рекомендуется сначала распределить роли внутри команды путем выделения из нее генератора идей, критика, эксперта, организатора и делопроизводителя. В каждой команде должен присутствовать обучающийся из числа наиболее подготовленных по проблемам налогообложения. Обучающихся, наиболее усвоивших материал раздела, целесообразно также сосредоточить в третьей команде.

2. Затем сконцентрировать работу команд над составлением необходимых документов. Основной метод работы – "мозговой штурм". При этом преподаватель в каждой группе по мере необходимости выполняет функции консультанта с целью обеспечения эффективной дискуссии.

3. После докладов команд, оглашения подготовленных документов заслушиваются вопросы членов других команд.

4. В конце игры преподаватель подводит итоги игры по командам и награждает победителя игры сувенирами.

5. Общее время деловой игры – 4 академических часа (3 астрономических).

Резюме

1. Под законодательством о налогах и сборах понимается Налоговый кодекс и принятые в соответствии с ним федеральные законы о налогах и сборах. Нормативное регулирование налогового права состоит из документов трех уровней, различающихся по юридической силе.

2. Нормы Закона "Об образовании", устанавливающие налоговые льготы образовательным учреждениям, до их отмены являются также составной частью налогового законодательства.

3. Деятельность образовательных учреждений будет являться непредпринимательской в случае полного реинвестирования доходов в образовательный процесс и на непосредственные нужды образовательного учреждения.

4. В ряде налоговых законов установлены льготы для учреждений образования. Образовательным учреждениям необходимо знать и использовать все льготы, установленные налоговыми законами, наряду с льготами, предоставленными Законом РФ "Об образовании" для минимизации споров с налоговыми органами в целях оставления доходов в распоряжении организации.

5. Органы местного самоуправления не могут отменить налоговые льготы, предоставленные Федеральным законом РФ "Об образовании", так как они не обладают полномочиями отменять, приостанавливать, толковать действия федеральных законов.

6. Налоговым кодексом налогоплательщикам предоставлено право уменьшать свой налогооблагаемый доход на суммы, уплаченные за свое обучение в образовательных учреждениях в размере фактически произведенных расходов на обучение, но не более 25 тыс. руб., а также дается возможность использования других налоговых льгот.

7. Существует четко регламентированный порядок проведения налоговых проверок. Налогоплательщикам предоставлено право обжаловать акты налоговых органов ненормативного характера, действия или бездействие их должностных лиц, если, по мнению налогоплательщика или иного обязанного лица, такие акты, действия или бездействие нарушают их права. Решение налоговых органов может быть обжаловано в вышестоящем налоговом органе или в судебном порядке.

4.5. Финансирование образовательных учреждений

4.5.1. Основы бюджетного законодательства РФ

Серьезные изменения в сметно-финансовую деятельность бюджетных учреждений (как в части бюджетных, так и внебюджетных средств) внес Бюджетный кодекс Российской Федерации, принятый Федеральным законом от 31.07.98 № 145-ФЗ и введенный в действие с 1 января 2000 г. Федеральным

законом от 09.07.99 № 159-ФЗ "О введении в действие Бюджетного кодекса Российской Федерации". Хотя не все образовательные учреждения еще ощутили на себе его влияние, это может случиться совсем скоро.

Положения Бюджетного кодекса четко разделили сферы правоприменения налогового, гражданского и бюджетного законодательства. Именно Бюджетный кодекс РФ является в настоящее время основным документом, регулирующим бюджетные отношения. Бюджетным кодексом установлены правовой статус всех участников бюджетного процесса, основы и условия привлечения к ответственности за нарушения бюджетного законодательства. При этом функции по методологическому руководству бухгалтерским учетом исполнения бюджетов всех уровней бюджетной системы и бухгалтерским учетом в бюджетных учреждениях возложены на Министерство финансов РФ.

Переход на казначейскую систему исполнения бюджета повлечет за собой дальнейшие изменения в бюджетном процессе, а также в бухгалтерском учете образовательных бюджетных учреждений. С развитием казначейской системы фактически может измениться роль бухгалтерий образовательных учреждений и централизованных бухгалтерий при органах управления образованием, органы казначейства собираются стать своеобразными централизованными бухгалтериями по учету всех финансовых потоков и отношений, возникающих в процессе исполнения бюджета.

Требую неуклонного исполнения бюджетного законодательства от образовательных учреждений, казначейство и финансовые органы сами его систематически нарушают. Это касается и незаконного недофинансирования, и продолжающихся задержек в выплате заработной платы и т.д.

Бюджетным кодексом РФ установлена новая норма, согласно которой доходы бюджетных организаций от оказания платных услуг, использования имущества и иной деятельности в полном объеме зачисляются в соответствующий бюджет и подлежат отражению в смете доходов и расходов. Это означает, что данные средства могут быть использованы бюджетными учреждениями, но сделать это будет сложно, поскольку в данном случае затрагиваются вопросы формирования бюджетов и их исполнения, а также налогообложения платных услуг в соответствии с Налоговым кодексом. Данная ситуация потребовала изменения системы бухгалтерского учета платных услуг учреждений, что было сделано Министерством финансов РФ путем введения в действие новой Инструкции по бухгалтерскому учету в бюджетных учреждениях (Приказ Минфина РФ от 30.12.99 № 107н).

Бюджетным кодексом коренным образом изменяется сметное планирование учреждений. Вместо отдельных смет по бюджетным и внебюджетным средствам предусматривается составление единой сметы доходов и расходов, тогда как отраслевое распределение ассигнований в утвержденных бюджетах по предметным статьям расходов предусматривается, как правило, без учета платных услуг.

Возникают серьезные трудности при отдельном учете расходов за счет бюджетных и внебюджетных средств при "котловом" методе сметного планирования, а также при составлении отчетности об исполнении бюджетов и смет доходов и расходов.

Бюджетным Кодексом установлен строгий порядок формирования бюджета. В соответствии со ст. 158 БК РФ главный распорядитель бюджетных средств утверждает сметы доходов и расходов подведомственных бюджетных учреждений, составляет бюджетную роспись, распределяет лимиты бюджетных обязательств по подведомственным распорядителям и получателям бюджетных средств и исполняет соответствующую часть бюджета, а также имеет право на основании мотивированного представления бюджетного учреждения вносить изменения в утвержденную смету доходов и расходов бюджетного учреждения в части распределения средств между ее статьями с уведомлением органа, исполняющего бюджет в соответствии с Кодексом.

В соответствии со ст. 161 БК РФ бюджетным является учреждение, созданное органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических или иных функций некоммерческого характера, деятельность которой финансируется из соответствующего бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда на основании сметы доходов и расходов.

В смете доходов и расходов должны быть отражены все доходы бюджетного учреждения (рис. 4.5.1).

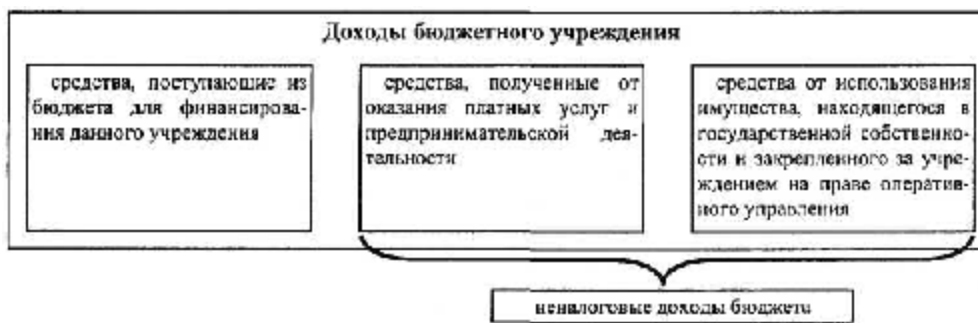


Рис. 4.5.1. Доходы бюджетного учреждения

Бюджетное учреждение согласно ст. 161 БК РФ вправе самостоятельно расходовать средства, полученные за счет внебюджетных источников. Однако к таким средствам не относятся средства учреждения, полученные от предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход, так как эти средства считаются доходом соответствующего бюджета. Внебюджетными средствами будут считаться лишь целевые поступления и благотворительные пожертвования.

Следует подчеркнуть, что бюджетное учреждение использует бюджетные средства только в соответствии с утвержденной сметой доходов и расходов. Расходование средств учреждениями осуществляется следующим образом.

В течение 10 дней со дня утверждения сводной бюджетной росписи орган, исполняющий бюджет, доводит показания указанной росписи до всех нижестоящих распорядителей и получателей бюджетных средств (ст. 220 БК РФ). Доведение показателей сводной бюджетной росписи осуществляется в форме уведомлений о бюджетных ассигнованиях на период действия утвержденного бюджета.

Бюджетные ассигнования – бюджетные средства, предусмотренные бюджетной росписью получателю или распорядителю бюджетных средств. В соответствии со ст. 221 в течение 10 дней со дня получения уведомления о бюджетных ассигнованиях бюджетное учреждение обязано составить и представить на утверждение вышестоящего распорядителя бюджетных средств смету доходов и расходов по установленной форме. В течение 5 дней со дня представления указанной сметы распорядитель бюджетных средств утверждает эту смету.

Под *лимитом бюджетных обязательств* в соответствии со ст. 223 БК РФ понимают объем бюджетных обязательств, определяемый и утверждаемый для распорядителя и получателя бюджетных средств органом, исполняющим бюджет, на период, не превышающий три месяца. Лимит не может отличаться от объема бюджетных ассигнований в расчете на квартал, кроме случаев проведенного в установленном порядке изменения бюджетных ассигнований или блокировки расходов, а также отсрочки не более 10% бюджетных ассигнований на период до 3 месяцев.

Фактические расходы – действительные расходы учреждения (потребление сырья, материалов, оказанные учреждению услуги сторонних организаций), оформленные соответствующими документами, включая расходы по неоплаченным счетам кредиторов, обязательствам перед бюджетом, государственными внебюджетными фондами, начисленной заработной плате, стипендиям и др. Учет фактических расходов по бюджету ведется по разделам, подразделам, целевым статьям, кодам экономической классификации расходов бюджетов бюджетной классификации Российской Федерации. В состав фактических расходов включается полностью стоимость приобретенных объектов основных средств.

Кассовый расход – операция по списанию средств со счета органа казначейства или в кредитной организации в оплату принятых в установленном порядке получателем обязательств, подлежащих оплате за счет средств соответствующего бюджета.

Субвенция – бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы Российской Федерации или юридическому лицу на безвозмездной и безвозвратной основе на осуществление определенных целевых расходов.

Субсидия – бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы Российской Федерации, физическому или юридическому лицу на условиях долевого финансирования целевых расходов.

Дотации – бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы Российской Федерации на безвозмездной и безвозвратной основе для покрытия текущих расходов.

Дефицит бюджета – превышение расходов бюджета над его доходами.

В соответствии со ст. 162 БК РФ получатель бюджетных средств – бюджетное учреждение или иная организация, имеющие право на получение бюджетных средств в соответствии с бюджетной росписью на соответствующий год. Ст. 163 БК РФ устанавливает обязанности получателей бюджетных средств:

- своевременно подавать бюджетные заявки или иные документы, подтверждающие право на получение бюджетных средств;
- эффективно использовать бюджетные средства в соответствии с их целевым назначением;
- своевременно представлять отчет и иные сведения об использовании бюджетных средств.

Глава 5 Бюджетного кодекса РФ, определяющая принципы бюджетной системы Российской Федерации, в качестве одного из них установила *принцип адресности и целевого характера бюджетных средств* (ст. 38), в соответствии с которым бюджетные средства выделяются в распоряжение конкретных получателей бюджетных средств с обозначением направления их на финансирование конкретных целей; любые действия, приводящие к нарушению адресности предусмотренных бюджетом средств либо к направлению их на цели, не обозначенные в бюджете при выделении конкретных сумм средств, являются нарушением бюджетного законодательства и, в соответствии со ст. 283 Кодекса, являются основанием для применения мер принуждения за нарушение бюджетного законодательства Российской Федерации, в частности бесспорного списания сумм, использованных не по целевому назначению, и наложения штрафа.

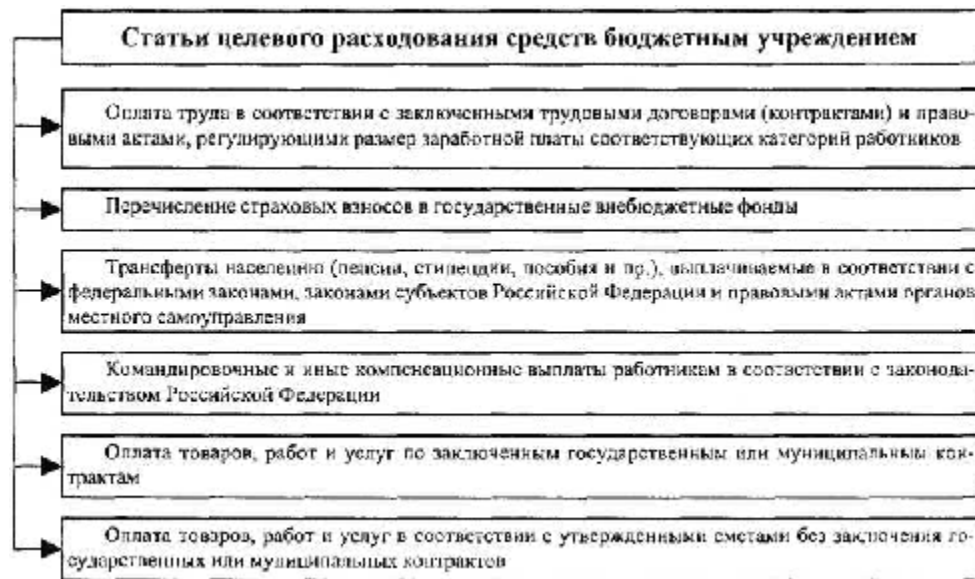


Рис. 4.5.2. Направления расходования бюджетных средств бюджетным учреждением в соответствии с Бюджетным кодексом

Нецелевое использование выражается в направлении и использовании бюджетных средств на цели, которые не соответствуют условиям получения указанных средств (рис. 4.5.3).

Бюджетному учреждению статьей 237 БК РФ дано право самостоятельно определять объемы бюджетных средств, то есть перераспределять их по статьям расходов и уточнять таким образом смету доходов и расходов только в следующих случаях:

- 1) задержки финансирования из бюджета более чем на два месяца;
- 2) финансирования не более 75% объема бюджетных средств за квартал.

При этом учреждение обязано уведомить о таком перераспределении распорядителя бюджетных средств и орган, исполняющий бюджет, если только эти случаи не связаны с соответствующим сокращением доходов бюджета, которое и привело к пропорциональному сокращению расходов бюджета, или с блокировкой расходов бюджета в случаях, определенных ст. 231 БК РФ.

При заключении бюджетным учреждением договоров с иными физическими и юридическими лицами на приобретение товаров, выполнение работ и оказание услуг статьями 71-73 БК РФ установлен ряд ограничений.

Принятие денежных обязательств за счет средств бюджета – заключение получателем договоров (соглашений, контрактов) на выполнение работ (услуг) с исполнителями работ (услуг) в пределах



Рис. 4.5.3. Виды нецелевого использования бюджетных средств

Объем финансирования расходов – объем прав получателя на оплату принятых в установленном порядке денежных и иных обязательств за счет средств бюджета, в пределах которых органы, исполняющие соответствующие бюджеты, осуществляют кассовые расходы по поручению получателя.

Бюджетные образовательные учреждения обязаны вести реестр закупок, в котором отражаются закупки товаров, работ, услуг на сумму не более 2000 МРОТ за один вид товара, работ, услуг (за один контракт).

Все закупки товаров, работ и услуг на сумму свыше 2000 МРОТ осуществляются исключительно на основе государственных или муниципальных контрактов – договоров, заключенных органом государственной власти или органом местного самоуправления, бюджетным учреждением, уполномоченным органом или организацией от имени Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования с физическими и юридическими лицами в целях обеспечения государственных или муниципальных нужд, предусмотренных в расходах соответствующего бюджета. Сторонами в государственном или муниципальном контракте являются бюджетное учреждение – в качестве покупателя товаров, работ, услуг и иное юридическое или физическое лицо – в качестве поставщика товаров, работ, услуг.

Государственный контракт заключается обычно на основании конкурса, если иное не определено иными законами. Поэтому сделка, предусматривающая закупку государственным учреждением товаров, выполнение для него работ и услуг на сумму свыше 2000 минимальных месячных размеров оплаты труда, заключенная не на конкурсной основе или не предусмотренная в расходах соответствующего бюджета, считается ничтожной, как противоречащая закону.

Таким образом, в условиях систематического недофинансирования образовательных учреждений, перешедшего уже в такую фазу, когда по многим статьям расходов средства не только не выделяются, но и не планируются, образовательные учреждения не смогут заключить договоры, а если и смогут, то такие сделки будут являться ничтожными.

Последствия недействительности сделки указаны в ст. 167 ГК РФ. Эта норма предусматривает двустороннюю реституцию и не предусматривает возмещения убытков. Возможна также ответственность учреждения (или его руководителя) перед контрагентом за предоставление информации для руководства этого учреждения, заведомо не соответствующей действительности.

БК РФ ввел также некоторые ограничения ответственности бюджетных учреждений. Так, если заключен контракт на поставку товаров, в котором учреждение выступает в качестве покупателя, а

коммерческая организация – в качестве поставщика, и данный договор финансируется за счет бюджетных средств, то при уменьшении в установленном порядке финансирования по данной статье бюджета поставщик товаров не вправе требовать от учреждения возмещения упущенной выгоды.

4.5.2. Нормы и нормативы в деятельности образовательного учреждения

Расходы на содержание образовательных учреждений включают в себя прежде всего средства, выделяемые бюджетом соответствующего уровня на содержание учреждения, в том числе на выплату заработной платы работникам, на создание и поддержание материальной базы, выплату стипендий и обеспечение социальных льгот отдельным категориям учащихся.

Оборотные фонды учреждений полностью потребляются в течение года. Амортизационный фонд учреждений системы образования необходим для восстановления основных фондов. Пополнение основных фондов идет за счет капитальных вложений.

Финансирование содержания каждого бюджетного учреждения образования определяется сметой, которая представляет собой основной плановый документ, устанавливающий объем, целевое назначение и квартальное распределение средств, отпускаемых из бюджета на содержание учреждения.

Необходимо различать понятия *норма* и *норматив*:

норма – установленная величина материальных или трудовых ресурсов, рассчитанных на ту или иную единицу;

норматив – установленное законодательно или административно количественное выражение материальных ценностей или денег, рассчитанных на какую-то единицу по действующим нормам.

Важным показателем, необходимым для планирования расходов на образовательные учреждения, являются нормы расходов. С их помощью производится исчисление и обоснование планируемых сумм по отдельным видам расходов. Структура расходов на образование показана на рис 4.5.4.

Нормы расходов определяются в расчете на учащегося или на группу в учреждениях начального профессионального образования, на учреждение в целом, а также на 1 м³ объема здания или на 1 м² площади и т.д. Эти нормы принимаются на основе данных о структуре и размерах однородных затрат по однотипным учреждениям с учетом данных о фактических расходах за предшествующие периоды. Наличие единых норм значительно упрощает технику расчетов и создает единообразие в методах их составления. Нормирование выступает также в качестве метода контроля за соблюдением режима экономии при расходовании средств.

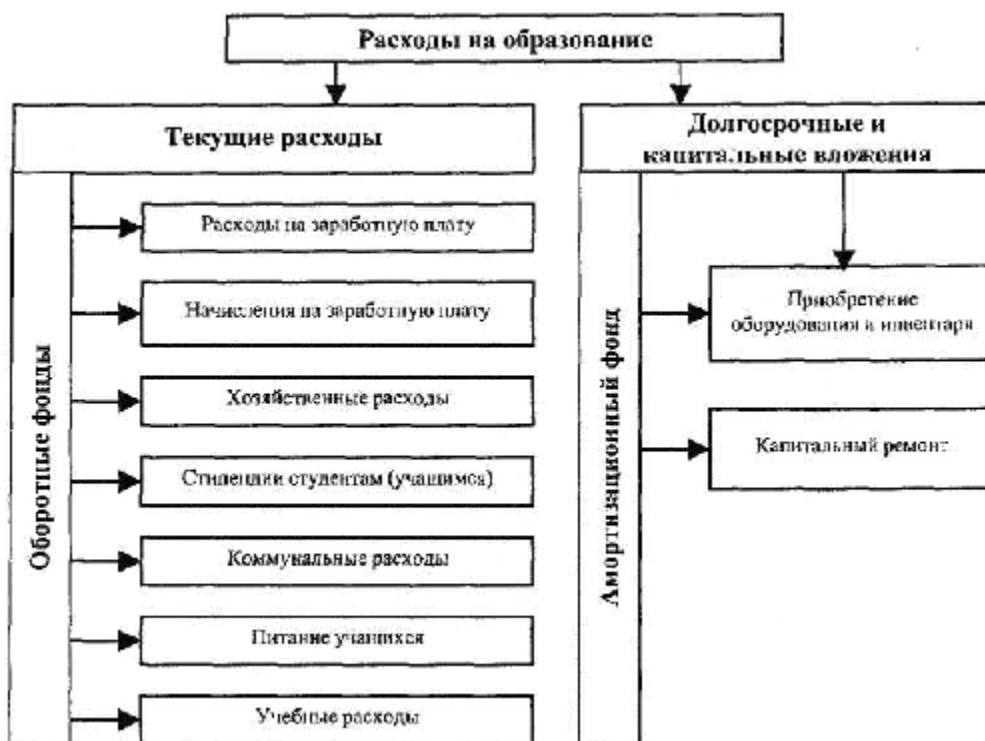


Рис. 4.5.4. Структура расходов на образование

Для повышения эффективности использования средств по группе денежных расходов добиваются сбалансирования денежных и материальных ресурсов. При финансовом планировании приобретает особое значение увязка денежных затрат с конкретными материальными ресурсами. Денежные расходы исчисляются по нормативам (рис. 4.5.5).

По большинству учреждений бюджетная норма совпадает с финансовой. Финансовая и бюджетная норма применяется как при определении расходов по отдельным учреждениям, так и при сводном планировании. Материальные нормы, как правило, используются только при составлении индивидуальных смет учреждений.

Расходы на оборудование новых и дооборудование действующих учреждений при сводном планировании исчисляются по нормам, относящимся к категории обязательных. При составлении смет расходы на дооборудование определяются в соответствии с действительной потребностью в нем и с учетом имеющегося оборудования и инвентаря.

Нормы расходов бывают годовые, месячные и дневные. Большая часть норм определяется из расчета годовой потребности учреждений в материальных ресурсах или денежных средствах. На заработную плату, стипендии устанавливаются месячные нормы, на питание – дневные.

В соответствии с Законом РФ "Об образовании" финансирование образовательных учреждений должно осуществляться на основе государственных и местных нормативов финансирования. Однако на федеральном уровне до сих пор не принято нормативов ни для одного типа образовательных учреждений.



Рис. 4.5.5. Основные виды норм

В Нижегородской области в 1999 г. формирование бюджета осуществлялось в соответствии с нормативами бюджетного финансирования, что позволило значительно упорядочить процессы формирования бюджета и снизить субъективность подходов. В частности, по учреждениям начального профессионального образования общая сумма расходов возросла в 2,5 раза по сравнению с 1998 г. Более близки к потребностям стали заложенные в бюджет расходы и по другим типам образовательных учреждений (табл. 4.5.1).

Таблица 4.5.1

Денежные нормативы бюджетного финансирования общеобразовательных учреждений, Нижегородская область, 1999 г.

Наименование финансового норматива	Норматив
Заработная плата на 1 класс в год (руб.)	13500
специализация (лицеи и гимназии)	15500
Коммунальные услуги на 1 м ³	11,5
с учетом 2-3 сменной работы	12,7

Стоимость питания в день (руб.)	5,6
в группах продленного дня	12,7
в интернатах при школах	1,5%
Компенсация на удорожание стоимости питания в день на 1 учащегося (в % от МРОТ)	1 МРОТ
Месячная денежная компенсация педагогическим работникам на книгоиздательскую продукцию	2,5%
Фонд всеобуча (от расходов на текущее содержание)	2,2
Прочие расходы текущего характера на 1 м ³ (руб.)	2,4
с учетом 2-3 сменной работы	800
Учебные расходы на 1 класс в год (руб.)	
Приобретение учебников на 1 учащегося в год (руб.)	
1-4 классы (комплекты)	50,0
5-9 классы	90,0
10-11 классы	95,0
Расходы на приобретение оборудования и предметов длительного пользования (в % к текущему содержанию учреждений)	2%
Расходы на капитальный ремонт зданий (в % к текущему содержанию учреждений)	5%
Текущий ремонт зданий и помещений (% от балансовой стоимости зданий)	0,5%
Текущий ремонт оборудования и инвентаря (% от балансовой стоимости оборудования и инвентаря)	2%

В целом следует отметить, что разработка любого финансового нормативного показателя требует решения трех основных проблем:

- 1) обоснованного выбора единицы нормирования;
- 2) обеспечения адекватности норматива реальному уровню затрат в течение планового периода;
- 3) определения степени дифференциации составляющих затрат в процессе расчета количественной величины показателя.

В 2000 г. бюджет уже формировался негласно с использованием так называемых расчетных показателей формирования консолидированного бюджета и межбюджетных отношений на 2000 г., что означало большой шаг назад на пути установления цивилизованных бюджетных взаимоотношений (табл. 4.5.2). Эти показатели представляли собой более агрегированные показатели по сравнению с нормативами.

Таблица 4.5.2

Расчетные показатели формирования консолидированного бюджета по общеобразовательным учреждениям, Нижегородская область, 2000 г.

Наименование показателя	Показатели
Материальные затраты на 1 класс в год (руб.)	15963
с учетом 2-3 сменной работы (коэффициент 1,1 руб.)	17559
Приобретение учебников на 1 учащегося в год (руб.)	
1-4 классы (комплекты)	63,9
5-9 классы	114,9
10-11 классы	121,3
Месячная денежная компенсация педагогическим работникам на книгоиздательскую продукцию	1 МРОТ
Фонд всеобуча (от расходов на текущее содержание)	2,5%
Расходы на приобретение оборудования и предметов длительного пользования (в % к текущему содержанию учреждений)	2%
Расходы на капитальный ремонт зданий (в % к текущему содержанию учреждений)	5%

Сравнивая данные этих двух таблиц, видим, что если нормативы бюджетного финансирования дают возможность судить о полноте бюджетного финансирования, при чем возможен детальный анализ структуры расходов, то показатели формирования бюджета не несут в себе такой информации. Объединяемые показателем "материальные затраты" расходы разнохарактерны, их объемы зависят от разных факторов; повышение степени агрегации расходов в показателях уменьшает возможность качественного определения их размера.

В связи с систематическим недоделанием средств в период рыночных преобразований 90-х гг. в основные фонды и учебно-материальную базу учреждений образования в настоящее время требуются

значительные затраты на проведение как текущего, так и капитального ремонта зданий школ, профессиональных училищ и лицеев, вузов. Следует подчеркнуть, что капитальный и текущий ремонт производится только на основании смет на проведение ремонтных работ.

В настоящее время Госстроем России завершена разработка сборников Государственных элементарных сметных норм на ремонтно-строительные работы (ГЭСНр-2001) в соответствии с постановлением Госстроя России от 11.02.98 № 18-15 "О переходе на новую сметно-нормативную базу ценообразования в строительстве". Данные сборники являются исходными нормативами, необходимыми для разработки новых единичных расценок на ремонтно-строительные работы, применение которых предусматривается с 1 января 2001 г.

Сметные нормы вводятся для того, чтобы с их помощью определять нормативное количество ресурсов, необходимых для выполнения соответствующего вида работ, как основы к последующему переходу к стоимостным показателям. Допускается использование этих норм в целях определения потребности в затратах труда, строительных машинах, материалах, изделиях и конструкциях при разработке проектов организации строительства и проектов производства работ.

Сметными нормами предусматривается производство работ в нормальных условиях, не осложненных внешними факторами. При производстве работ в особых условиях: стесненность, загазованность, вблизи действующего оборудования, в районах со специфическими факторами – к сметным нормам применяются коэффициенты, приводимые в общих положениях к сборникам нормативов. Коэффициенты, относящиеся к нормам одних сборников, разделов и параграфов, не разрешается применять для норм, входящих в другие сборники, разделы и параграфы, если это условие специально не оговорено.

Правила определения стоимости отдельных видов работ приводятся в технической части соответствующих сборников сметных норм и в общих положениях по применению сметных нормативов. По работам, осуществляемым в ходе реконструкции, расширения, технического перевооружения, а также при капитальном ремонте зданий и сооружений, применяются в основном сметные нормативы, в которых учтены усложняющие факторы и условия производства таких работ.

4.5.3. Сметы образовательных учреждений

В условиях расширения в последние годы финансово-хозяйственной самостоятельности бюджетных учреждений значение сметно-финансовой деятельности и дисциплины существенно возрастает.

Смета – основной документ финансового планирования и важнейший инструмент анализа организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения. Составление обоснованных и достаточно полных смет обеспечивает прогнозируемость функционирования любой организации (в первую очередь – бюджетной), возможность эффективного государственного контроля за использованием средств государственного бюджета и государственной собственности, соблюдением уставных требований и налогового законодательства и, в итоге, законность и стабильность финансовой деятельности образовательных учреждений.

Благодаря составлению, наличию и систематическому анализу исполнения смет руководитель учреждения, утверждающий эти сметы, обладает необходимой информацией об объемах и структуре собственной финансово-хозяйственной деятельности. Поэтому смета является не только важнейшим инструментом финансового планирования, но и эффективным и незаменимым инструментом внутреннего финансового контроля в учреждении. Кроме того, сметно-финансовая деятельность учреждения – один из первоочередных объектов финансового контроля, показывающий общий уровень финансово-хозяйственной деятельности учреждения, степень ее доступности для внешнего и внутреннего финансового контроля (рис. 4.5.6).

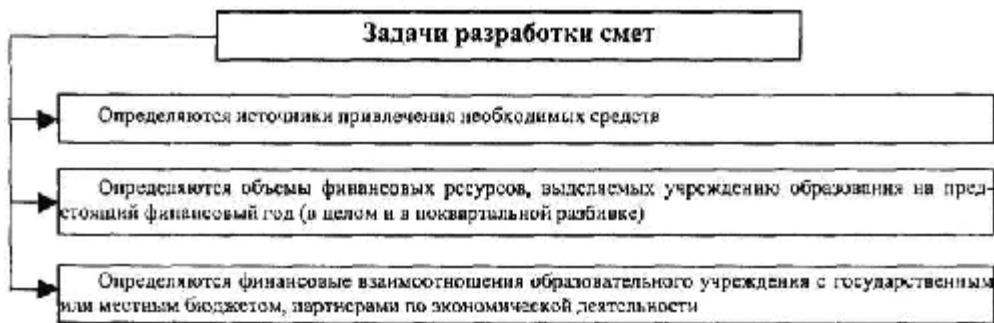


Рис. 4.5.6. Основные задачи, решаемые при разработке смет в образовательных учреждениях

Расчеты к смете составляются на основании производственных показателей деятельности образовательного учреждения в соответствии с действующим законодательством о порядке расходования средств на выплату заработной платы преподавателям, учебно-вспомогательному и административно-хозяйственному персоналу, стипендии учащимся, предоставление бесплатного питания и др. с соблюдением действующих норм расходов по отдельным видам затрат.

Основой для определения суммарных расходов бюджетов всех уровней на образование является количество учреждений и предполагаемое их развитие в планируемом году, а также показатели по контингентам детей, учащихся, воспитанников, студентов. Финансированию подлежит не только образовательная деятельность, но и ряд социальных функций образовательных учреждений, например, питание школьников, предоставление спецодежды учащимся ПТУ и т.д.

Сметный порядок выделения ассигнований в общем выглядит следующим образом. Вначале учредитель устанавливает для каждого учреждения производственные показатели деятельности (задания, контрольные цифры, госзаказ), с учетом которых формируется смета расходов. Для дошкольных учреждений производственными показателями являются число воспитанников и групп, для школ – число учащихся и классов, по учреждениям профессионального образования – прием студентов (учащихся) на бесплатное обучение и т.п. При финансовом планировании учитываются не только показатели на начало и конец финансового года, но и среднегодовые показатели, которые зависят от сроков комплектования (приема), выпуска, отсева в процессе обучения.

Например, по школам расчет среднегодовых показателей числа учащихся проводится по формуле:

$$K_{\text{ср}} = \frac{K_1 M_1 + K_2 M_2}{12},$$

где $K_{\text{ср}}$ – среднегодовой контингент;

K_1 – контингент на начало планируемого года;

M_1 – число месяцев функционирования учреждения с переходящим контингентом на начало года;

K_2 – контингент планируемого года;

M_2 – число месяцев функционирования учреждения с новым контингентом на конец года;

12 – число месяцев в году.

Расчет среднегодовых величин может также производиться суммированием показателей на каждое 1-е число месяца и делением полученной суммы на 12. При расчете среднегодового числа воспитанников по дошкольным образовательным учреждениям этот метод предпочтительнее, так как позволяет более точно определить требуемый контингент.

Расходы на оплату труда планируются отдельно по педагогическому, административно-хозяйственному и учебно-вспомогательному персоналу и образуют тарифный фонд. Кроме того предусматривается надтарифный фонд заработной платы на установление доплат за дополнительные виды работы и надбавок за высокое качество работы.

Фонд заработной платы учителей определяется исходя из количества педагогических ставок и средней ставки преподавателя в месяц по тарификации. Тарификационные списки позволяют определить общую сумму фонда заработной платы преподавателей за один месяц. Исходя из этих данных и числа классов (групп) по уровням образования на 1 января и 1 сентября, рассчитывается средняя ставка преподавателя в месяц и фонд заработной платы за месяцы текущего и нового учебного года, приходящихся на планируемый финансовый год.

Фонд заработной платы учебно-вспомогательного и административно-хозяйственного персонала определяется на основе штатного расписания образовательного учреждения и установленных должностных окладов.

Следующей экономической статьей расхода по любому образовательному учреждению являются начисления на заработную плату. Расходы по этой статье связаны с уплатой Единого социального налога. Размер расходов определяется путем умножения общего фонда оплаты труда на установленную с 2001 г. ставку налога – 35,8%.

При определении необходимых *средств на приобретение предметов снабжения и расходных материалов* рассчитываются расходы на питание. Объем ассигнований зависит от общего количества учащихся, среднего числа дней посещения занятий в год одним ребенком, установленной дневной нормы питания. Кроме того в школах отдельно определяются расходы на учащихся, посещающих группы продленного дня.

Значительное место в затратах на содержание учреждений занимают *коммунальные платежи*: отопление, освещение, водоснабжение и т.п. Расчетный объем средств зависит от объема и площади помещений, от условий обеспечения тепловыми и энергетическими ресурсами.

В городских учреждениях коммунальное обслуживание учреждений обычно осуществляется по договорам со специализированными организациями. По учреждениям, расположенным в сельской местности, имеющим собственное печное или паровое отопление, расходы исчисляются по нормам расхода топлива, с учетом действующих цен на него и продолжительности отопительного сезона.

Расчетный объем средств по прочим коммунальным расходам определяется обычно исходя из фактического расхода за ряд предшествующих лет.

В последние годы из-за систематического недофинансирования расходов образовательных учреждений имеется кредиторская задолженность поставщикам услуг. Эти суммы также должны учитываться при планировании расходов на очередной финансовый год.

Расходы на приобретение мягкого инвентаря планируются по сельским школам, которые имеют в своем составе интернаты для проживания учащихся, посещающих школы, расположенные на значительном расстоянии от места их постоянного жительства. Более свойственны эти затраты дошкольным и интернатным учреждениям – детским садам, детским домам, школам-интернатам и т.п. Планируемые средства зависят от наличия постельных принадлежностей, одежды и обуви; потребности в них; цены продукции.

Аналогично планируются расходы на оснащение учреждений учебным, хозяйственным и технологическим оборудованием и инвентарем. По статье "Приобретение непроизводственного оборудования и предметов длительного пользования" планируют расходы на закупку всех видов основных средств, служащих более одного года. Затраты по статье "Капитальный ремонт объектов социально-культурного и бытового назначения" планируются учредителем по адресной программе ремонтных работ. При выделении средств определяется приоритетность, учитывается техническое состояние зданий и сооружений, составляется проектно-сметная документация.

Экономическая классификация, в соответствии с которой осуществляется планирование и финансирование бюджетных учреждений, утверждена Федеральным законом "О бюджетной классификации Российской Федерации" от 15.08.96 № 115-ФЗ с изменениями и дополнениями. Разъяснения к ней утверждены Приказом Министерства финансов от 25 мая 1999 г. № 38н "Об утверждении указаний о порядке применения бюджетной классификации Российской Федерации"; с тех пор изменяется по несколько раз в год.

Функциональная классификация расходов бюджетов РФ является группировкой расходов бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации и отражает направление бюджетных средств на выполнение основных функций государства. Первым уровнем функциональной классификации расходов бюджетов Российской Федерации являются *разделы*. Вторым уровнем – *подразделы*, конкретизирующие направление бюджетных средств на выполнение функций государства в пределах разделов.

Классификация *целевых статей* расходов бюджетов образует третий уровень функциональной классификации расходов бюджетов РФ и отражает финансирование расходов бюджетов по конкретным направлениям деятельности главных распорядителей средствами бюджетов в пределах подразделов функциональной классификации расходов бюджетов Российской Федерации.

Классификация *видов расходов бюджетов* образует четвертый уровень функциональной классификации расходов бюджетов РФ и детализирует направление финансирования расходов

бюджетов по целевым статьям расходов бюджетов.

Система классификации показывает те виды бюджетных расходов, с помощью которых государство выполняет свои функции. В целом отрасли "Образование" присвоен шифр (код) 1400, его параметры охватывают семь подразделов в зависимости от уровня реализуемых образовательных программ – коды 1401-1407. Внутри каждого из них предусмотрено распределение расходов по целевым статьям, показывающим тип учреждения:

- 1401 -дошкольное образование;
- 1402 – общее образование;
- 1403 – начальное образование;
- 1404 – среднее образование;
- 1405 – переподготовка и повышение квалификации;
- 1406 – высшее профессиональное образование;
- 1407 – прочие расходы в области образования.

Типы же учреждений, реализующих образовательные программы (как основные, так и дополнительные), закодированы под номерами целевых статей, которые в свою очередь делятся на экономические статьи.

Целевые статьи, относящиеся к образованию, следующие:

- 400 – ведомственные расходы на дошкольное образование;
- 401 – ведомственные расходы на общее образование;
- 402 – ведомственные расходы на начальное профессиональное образование;
- 403 – ведомственные расходы на среднее профессиональное образование;
- 404 – ведомственные расходы на переподготовку и повышение квалификации;
- 405 – ведомственные расходы на высшее профессиональное образование;
- 407 – прочие ведомственные расходы в области образования.

Виды расходов, относящихся к учреждениям образования, следующие:

- 259 – детские дошкольные учреждения;
- 260 – школы-детские сады, школы начальные, неполные средние и средние;
- 261 – специальные школы;
- 262 – вечерние и заочные средние образовательные школы;
- 263 – школы-интернаты;
- 264 – учреждения по внешкольной работе с детьми;
- 265 – детские дома;
- 266 – профессионально-технические училища;
- 267 – специальные профессионально-технические училища;
- 268 – средние специальные учебные заведения;
- 269 – институты повышения квалификации;
- 270 – учебные заведения и курсы по переподготовке кадров;
- 271 – высшие учебные заведения;
- 272 – прочие учреждения и мероприятия в области образования.

Ведомственная классификация расходов федерального бюджета является группировкой расходов, отражающей распределение бюджетных ассигнований по прямым получателям средств из федерального бюджета. Ведомственная классификация бюджетов субъектов Российской Федерации является группировкой расходов бюджетов субъектов РФ, отражающей распределение бюджетных ассигнований по прямым получателям средств из бюджетов субъектов Российской Федерации.

Экономическая классификация расходов бюджетов Российской Федерации является группировкой расходов бюджетов всех уровней по их экономическому содержанию и отражает виды финансовых операций, с помощью которых государство выполняет свои функции.

На рис. 4.5.7 отражены основные статьи расходов по экономической классификации, по которым производится финансирование образовательных учреждений.

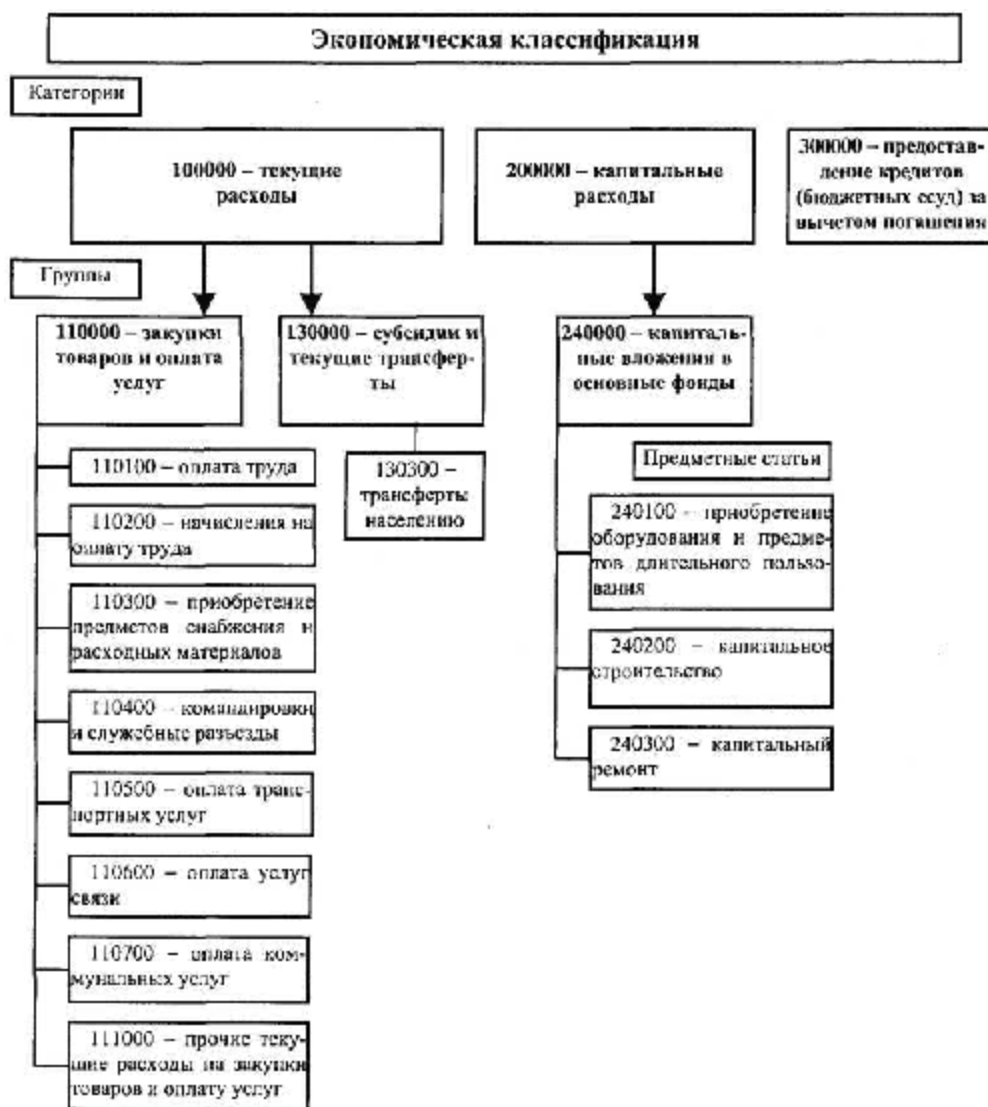


Рис. 4.5.7. Структура расходов образовательных учреждений в соответствии с экономической классификацией

Текущие расходы бюджетов – это часть расходов бюджетов, обеспечивающая текущее функционирование органов государственной власти, органов местного самоуправления, бюджетных учреждений, оказание государственной поддержки другим бюджетам и отдельным отраслям экономики в форме дотаций, субсидий и субвенций на текущее функционирование.

Капитальные расходы бюджетов – часть расходов бюджетов, обеспечивающая инновационную и инвестиционную деятельность, включающая статьи расходов, предназначенные для инвестиций в действующие или вновь создаваемые юридические лица в соответствии с утвержденной инвестиционной программой, средства, предоставляемые в качестве бюджетных кредитов на инвестиционные цели юридическим лицам, расходы на проведение капитального ремонта и другие расходы, связанные с расширенным воспроизводством, расходы, при осуществлении которых создается или увеличивается имущество, находящееся в федеральной собственности, собственности субъектов Российской Федерации и муниципальной собственности.

Трансферты населению – бюджетные средства для финансирования обязательных выплат населению: пенсий, стипендий, пособий, компенсаций, других социальных выплат, установленных законодательством Российской Федерации, законодательством субъектов РФ, правовыми актами органов местного самоуправления.

Предметные статьи подразделяются на подстатьи, которые отражают наиболее детальное распределение расходов бюджетов. Детализация бюджетных расходов связана с усилением контроля со стороны финансирующих органов за их целевым использованием. Этому соответствует принцип постатейного выделения бюджетных средств для конкретного образовательного учреждения на основе сметы расходов. Определение объемов бюджетных ассигнований и распределение разнообразных по

своему характеру расходов по экономическим статьям осуществляет орган управления образованием в пределах выделенных по бюджету средств на календарный финансовый год.

4.5.4 Зарубежный и российский опыт финансирования образования

Средства бюджета служат основным источником финансового обеспечения расходов на образование во многих странах мира, включая Россию. Необходимость бюджетного финансирования сферы образования обусловлена в первую очередь свойствами образовательных услуг как общественного товара, их ролью в социально-экономическом развитии стран.

В соответствии с Федеральным законом РФ "Об образовании" государство гарантирует ежегодное выделение финансовых средств на нужды образования в размере не менее 10% национального дохода, а также защищенность соответствующих статей расходов федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов. Доля расходов на финансирование высшего профессионального образования не может составлять менее 3% расходной части федерального бюджета. Установлено, что финансированию из бюджета подлежит обучение 170 студентов на каждые 10 тыс. человек, проживающих в Российской Федерации.

В течение последнего десятилетия на нужды образования выделялось не более половины от исчисленной по минимально возможным нормативам суммы. Особое беспокойство вызывает сокращение доли, выделяемой на образование в России, от общих государственных расходов.

Снижение объемов средств, выделяемых на образовательные учреждения, обостряет проблему равенства доступа к образованию, имеющую два основных аспекта: обеспечение доступа каждому человеку к базисному уровню образования, необходимому для эффективного функционирования в современном обществе, и равенство при поступлении в образовательные учреждения для всех социальных слоев и групп независимо от материального положения, национальности, пола, места жительства и т.д.

Почти во всех ведущих странах мира система образования является приоритетным объектом финансирования. Школьные ассигнования в этих странах росли быстрее, чем в целом национальный доход, став одной из основных статей бюджета.

Сегодня в России в условиях систематического невыполнения государством своих обязательств перед образовательными учреждениями сложилась парадоксальная ситуация, прежде всего в профессиональном образовании, когда получаемые от внебюджетной деятельности, в частности от коммерческого приема, средства идут на возмещение затрат на обучающихся за счет бюджетных средств. Резкое сокращение объемов финансирования системы образования за счет бюджетных средств создает основу для углубления социально-экономических проблем и выдвижения на первый план целей сохранения, а не повышения качества образования и его соответствия рыночным требованиям.

В странах с устойчиво сильной ролью государства в общественной жизни преобладает сеть государственных учебных заведений, а доля частных средств, привлекаемых для финансирования образования, относительно невелика. Так, в Германии подавляющее большинство образовательных учреждений принадлежит государству. Обучение в них от школы до университета бесплатное. Основным источником финансирования этой сети являются средства земель и муниципалитетов. Бюджеты земель покрывают более 72% от общей суммы расходов на образование. На средства общин и так называемых "целевых союзов" в основном содержатся общинные начальные и средние школы. В своей совокупности эти средства составляют около 19% расходов по отрасли. Немногим менее 9% от общей суммы затрат на образование покрывается поступлениями из федерального бюджета. В целом же на финансирование образования в государственном бюджете ФРГ выделяется от 15 до 18% его расходной части. Наряду с государственными и общинными, в ФРГ имеются и частные платные школы, в том числе и конфессиональные школы, которые при этом получают значительную (иногда до 90% всех расходов) финансовую поддержку государства. Доля частных учебно-воспитательных учреждений возрастает по уровням образования. Так, количество частных школ составляет в современной Германии около 10% от их общего числа, гимназий – 18,6%, профтехшкол – 26,6%, школ специального образования – 39,3%. Государству принадлежит и подавляющее большинство высших учебных заведений, но есть и негосударственные вузы – частные и принадлежащие церкви.

Во Франции общее образование на всех ступенях бесплатное. Государственные школы получают средства из государственного бюджета, а частные школы, также получающие государственные субсидии, в своем большинстве принадлежат церкви (более 90% общего числа негосударственных

школ), в них обучается до 20% учащихся. Высшее образование во Франции представлено университетами и высшими школами, являющимися в основном государственными образовательными учреждениями, обучение в которых бесплатное. Помимо государственных, в стране имеется 5 католических университетов с небольшим числом студентов. Частный сектор представлен в основном провинциальными высшими инженерными школами, статус которых не очень высок. Финансирование этих школ осуществляется в основном местными промышленными группами. При этом частные учебные заведения получают существенную помощь от государственных органов.

В Швеции обучение в государственных образовательных учреждениях бесплатное; они содержатся и финансируются государством и коммунами. В целом же на нужды образования выделяется около 22% расходов местных органов власти и около 13,5% -из государственного бюджета. В стране имеется небольшое число частных школ и учреждений "послесреднего" образования, большинство из них также получают государственные субсидии. Характерной чертой системы образования Швеции является значительная свобода образовательных учреждений в расходовании выделенных им средств. Так, вузы сами распределяют свои финансовые ресурсы по отдельным учебным программам, а правительство лишь в исключительных случаях детально определяет направления целевого использования передаваемых им бюджетных средств.

Несколько иная ситуация сложилась в странах, где развитие образовательных систем ведет начало от преимущественно негосударственных образовательных учреждений. Основой системы начального и среднего образования в США является государственная общеобразовательная школа. Затраты на нее более чем на 90% покрываются за счет государственных расходов, причем на долю штатов и местных властей приходится более 9/10 этих сумм. В то же время, более половины вузов в стране – частные учебные заведения, однако в них обучается только 21% от общего числа студентов. Высшее образование в США платное, причем в самых престижных частных университетах и колледжах годовая плата за обучение составляет от 10 до 40 тыс. долл. в год, в то время как в государственных университетах она намного меньше (например, в университета штата Индиана – всего 2 тыс. долл. в год). Высокая стоимость высшего образования частично компенсируется за счет государственных и частных программ помощи студентам и аспирантам. Такая платность высшего образования сильно затрудняет доступ к нему, так как при этом в США до 80% поступающих в колледжи – выходцы из 20% наиболее богатых семей.

В Великобритании бесплатные государственные общеобразовательные школы также составляют основу школьной сети. Обучение в высших учебных заведениях в Великобритании для граждан Соединенного Королевства бесплатное. Основной объем финансирования осуществляет государство путем выдачи поступившим ваучеров (или грантов), хотя в структуре доходов отдельных университетов может быть значительной доля частных пожертвований. Например, у Оксфордского университета они составляют более 2/3 всех поступлений бюджета. В последнее время в Великобритании возрастает доверие к рыночным механизмам: приветствуется конкурентная борьба за финансирование целевых программ по обучению и проведению исследований, поэтому доходы высших учебных заведений в большей степени стали зависеть от численности студенческого контингента и распределения средств по программам.

Таким образом, мировые тенденции показывают, что учреждения, находящиеся в собственности государства, могут извлекать пользу за счет частного сектора и платного набора студентов, а образовательные учреждения в частной собственности могут получать значительные средства от государства, в результате происходит сближение государственных и негосударственных образовательных учреждений. Оказывая нужные услуги, частный сектор преуспевает так заметно, что побуждает к переменам, касающимся как самих программ, представленных в регионе, так и их структуры, заставляя государственные образовательные учреждения увеличивать объемы подготовки на платной основе по пользующимся высоким спросом специальностям.

Обратимся теперь к источникам и механизмам финансирования образования в России. Несмотря на повышение роли внебюджетных средств, основным источником финансирования образовательных учреждений в России остаются средства бюджетов различных уровней. Средства федерального бюджета направляются на содержание учреждений федерального ведения; на реализацию федеральных образовательных программ; на образовательные субвенции в рамках трансфертов регионам, нуждающимся в финансовой поддержке. Направления расходования средств регионального и муниципального уровней бюджетов аналогичны федеральному и предусматривают ассигнования на содержание учреждений региональных и местных бюджетов и реализацию программ соответствующих

субъектов Федерации и муниципальных образований.

В случаях, когда финансирование учреждений или мероприятий осуществляется из бюджетов разных уровней, используется термин *многоуровневое финансирование*.

Это понятие необходимо отличать от случаев, когда источниками поступления финансовых ресурсов являются не только бюджетные ассигнования разных уровней, но и различные виды внебюджетных средств. В этом случае идет речь о многоканальном финансировании (рис. 4.5.8).



Рис. 4.5.8. Структура финансовых потоков на содержание учреждений образования

В настоящее время происходит увеличение доли в финансировании системы образования региональных и местных бюджетов. За счет средств муниципальных бюджетов финансируются практически все общеобразовательные школы и дошкольные учреждения. На региональный уровень передаются учреждения начального профессионального образования. На федеральном уровне финансирования в основном находятся учреждения среднего и высшего профессионального образования.

Каждое образовательное учреждение имеет статус субъекта финансово-хозяйственной деятельности. В Федеральном законе РФ "Об образовании" указано, что образовательное учреждение самостоятельно осуществляет финансово-хозяйственную деятельность, имеет самостоятельный расчетный счет, в том числе валютный, в банковских и иных кредитных учреждениях. Финансовые и материальные средства используются им по своему усмотрению в соответствии с уставом. Не использованные в текущем году (квартале, месяце) финансовые средства не могут быть изъяты или зачтены учредителем в объем финансирования этого учреждения на следующий год (квартал, месяц).

В действительности же использовать бюджетные средства по своему усмотрению учреждения не вправе из-за целевого финансирования по предметным статьям. Подавляющее большинство общеобразовательных и дошкольных учреждений самостоятельных счетов не имеет. Такие учреждения находятся практически в полном ведении органов управления образованием и фактически подчинены еще и Централизованным бухгалтериям при этих органах.

Правовой базой для привлечения внебюджетных источников финансирования в систему образования являются Федеральные Законы "Об образовании" и "О некоммерческих организациях". Важнейшим источником внебюджетного финансирования являются дополнительные платные образовательные услуги.

Доходы от различных видов предпринимательской деятельности играют важную роль в основном в учреждениях профессионального образования. Для остальных видов образовательных учреждений большое значение имеют благотворительные поступления от физических и юридических лиц, а также спонсорские средства. Особенность этого источника финансирования заключается в том, что именно благотворитель определяет порядок использования средств, в то время как доход от самостоятельной коммерческой деятельности учреждения используют по своему усмотрению.

Для ряда образовательных учреждений стабильным и долговременным внебюджетным источником

финансирования стал доход от сдачи в аренду свободных помещений. Однако при этом важно не допускать ухудшения условий для осуществления учебной деятельности и заблаговременно выяснять надежность и платежеспособность арендатора.

Одним из источников финансирования являются средства международных организаций, передаваемые учреждениям образования как на безвозмездной основе (в виде благотворительности), так и на реализацию программ международного сотрудничества. При создании системы государственной поддержки международным проектам в области образования объем привлекаемых финансовых и иных ресурсов от зарубежных партнеров и фондов мог бы быть более существенным, нежели в настоящее время.

Систематическое недофинансирование образовательных учреждений за счет средств бюджетов всех уровней привело к наличию больших объемов кредиторской задолженности по многим статьям расходов, в том числе и по оплате коммунальных услуг. В результате поставщики коммунальных услуг стали использовать судебные пути получения задолженности от образовательных учреждений, и к 2001 г. судебная практика получила довольно неблагоприятную для образовательных учреждений тенденцию. В случае образования задолженности при недостаточном бюджетном финансировании на ее погашение могли быть направлены денежные средства, получаемые от предпринимательской деятельности.

Руководитель образовательного учреждения, являясь менеджером, пытается маневрировать имеющимися финансовыми ресурсами. При недостаточном финансировании учреждением используются денежные средства от внебюджетной деятельности. Если же денежные средства из бюджета поступили, то логичным является желание восстановить их на внебюджетный счет и использовать по собственному усмотрению. Однако, по мнению финансовых органов, это является недопустимым. При этом высказывается следующая мотивировка. В соответствии с п. 6 ст. 254 Бюджетного кодекса Российской Федерации при недостатке бюджетных средств бюджетному учреждению разрешено использовать для выполнения заданий органа исполнительной власти, в ведении которого оно находится, средства от предпринимательской деятельности и использования государственного имущества. При этом действующим бюджетным законодательством Российской Федерации не предусматривается возмещение из средств федерального бюджета расходов, произведенных за счет средств от предпринимательской деятельности. Исходя из вышеизложенного органы федерального казначейства не имеют правовых оснований для санкционирования возмещения за счет средств федерального бюджета временно позаимствованных внебюджетных средств.

Способы финансирования образовательных учреждений

Финансирование образовательных учреждений не всегда производится денежным способом. Как и во всей российской экономике широкое хождение получили различные денежные суррогаты и неденежные формы расчетов (рис. 4.5.9).



Рис. 4.5.9. Способы финансирования учреждений образования

При традиционном способе финансирования финансовые органы перечисляют средства на счета государственного органа управления образованием, который является главным распорядителем кредитов. При этом денежные средства перечисляются отдельно по "защищенным" и "незащищенным" статьям. Орган управления образованием распределяет их между учреждениями, определяет, какую сумму какому учреждению перечислить, а также направление (статью экономической классификации) расходования средств (рис. 4.5.10).



Рис. 4.5.10. Традиционный способ финансирования образовательных учреждений

При этом на муниципальном уровне чаще всего дальнейшего перечисления средств образовательным учреждениям не происходит. Лишь небольшая доля образовательных учреждений имеет все права юридических лиц, такие как собственные расчетные счета в банках. В таких случаях средства находятся на счетах Централизованной бухгалтерии органа управления образованием, которая осуществляет все расчеты за образовательные учреждения.

В последние годы обычным явлением стало отсутствие денежных средств на счетах бюджетов различных уровней. При этом денежные средства получили наименование "живые" деньги, а также получили хождение различные денежные суррогаты.

Часто используется вексельный способ финансирования (рис. 4.5.11). В бюджет поступают векселя различных предприятий, банков, и вместо денежных средств финансовые органы передают их в качестве финансирования органам управления образованием. При этом векселя передаются по определенной номинальной стоимости с указанием конкретных сроков их погашения. Орган управления образованием, получив вексель, может:

- ◆ дождаться погашения векселя и предъявить его на погашение;
- ◆ передать вексель подведомственному учреждению образования для оплаты расходов по выполненным работам и услугам;
- ◆ продать на рынке ценных бумаг банку или предприятию (как правило потеряв часть номинальной стоимости);
- ◆ взять в банке ссуду под залог векселя (соответственно уплатив проценты за пользование ею).



Рис. 4.5.11. Вексельный способ финансирования образовательных учреждений

Передача векселя от одного векселедержателя другому оформляется соответствующим договором, актом приема-передачи с указанием номинальной стоимости, серии и номера ценной бумаги, надписанием в векселе нового владельца. Чем длительнее срок обращения векселя, тем ниже его рыночная стоимость по сравнению с номинальной, поэтому дисконт при реализации векселя может достигать 30-40% от номинальной стоимости.

В случае получения денег по векселю дальнейшее распределение средств идет аналогично

традиционному порядку финансирования.

Также может использоваться непосредственная плата векселем органом управления образованием за предоставленные услуги, выполненные работы подведомственным образовательным учреждениям (например, подрядной строительной организации за произведенный ремонт), которая в дальнейшем самостоятельно реализует полученный вексель.

Этот вариант близок к такой форме расчетов, как взаимозачеты (рис. 4.5.12). Целью взаимных зачетов является сокращение неплатежей. При данном способе финансирования заключается договор между кредитором образовательного учреждения, органом управления образованием и финансовым органом. Участие самого образовательного учреждения в договоре возможно, но необязательно. В случае, если образовательное учреждение работает в условиях хозяйственной самостоятельности, оно после проведения взаимозачета получает от органа управления образованием уведомление о финансировании методом взаимозачета.

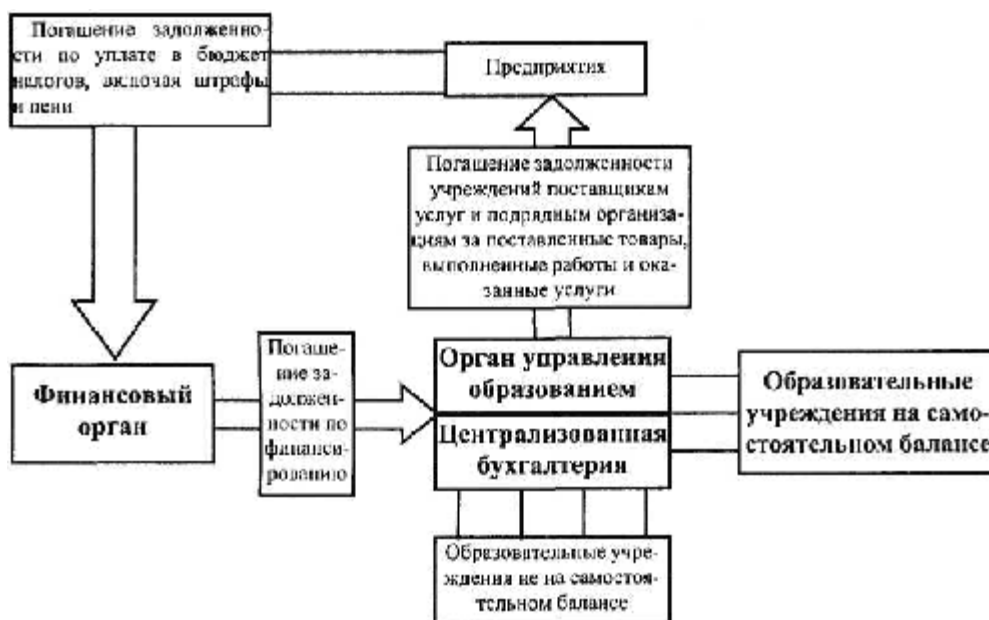


Рис. 4.5.12. Финансирование образовательных учреждений методом взаимозачетов

Само проведение взаимозачета распадается на три этапа:

1. Финансовый орган засчитывает задолженность предприятия-налогоплательщика по уплате в бюджет налогов, включая штрафы и пени.
2. Затем эта сумма засчитывается финансовым органом в качестве финансирования органа управления образованием как главного распорядителя кредитов подведомственным учреждениям.
3. Поставщик товаров, предприятие, оказавшее услуги или выполнившее работы, погашает задолженность образовательных учреждений в счет зачтенных налогов, штрафов, пени. Составляется соответствующий акт сверки с образовательным учреждением (органом управления образованием).

На практике возникают и многоступенчатые схемы, когда погашается задолженность по налогам одного предприятия, а образовательные учреждения имеют задолженность другому предприятию. В этом случае число участников договора увеличивается и эти предприятия производят дополнительные расчеты между собой.

В связи с принятием Налогового кодекса взаимозачеты официально запрещены. Однако получило распространение так называемое *целевое финансирование*. В этом случае открываются специальные счета и действия по договору сопровождаются движением денежных средств по этим счетам. Так как такие счета открываются, как правило, в одном банке, то реального перечисления денежных средств не производится.

С введением в действие Бюджетного кодекса РФ появился новый способ финансирования – казначейская система исполнения бюджета (рис. 4.5.13). При таком способе финансирования образовательных учреждений в первую очередь производится полное обеспечение расходов по "защищенным" бюджетным статьям.

При финансировании учреждений через органы казначейства главный распорядитель кредитов –

орган управления образованием – отстраняется от процедуры собственно финансовых перечислений. Его функции сводятся к определению сумм, подлежащих перечислению, составлению реестра (заявки на финансирование) по каждому учреждению с указанием статей расходов. Бюджетные средства в этом случае перечисляются финансирующим органом напрямую на банковские счета учреждений, минуя промежуточное звено – орган управления. На счета Централизованной бухгалтерии поступают лишь денежные средства для финансирования расходов образовательных учреждений, обслуживаемых самой Централизованной бухгалтерией.

Однако казначейские органы в ряде случаев могут и сами стать Централизованной бухгалтерией для образовательных учреждений, производя со своих счетов оплату по договорам образовательных учреждений за поставленные товары, выполненные работы и оказанные услуги. При этом устанавливается определенный порядок предоставления таких договоров на оплату в органы казначейства.

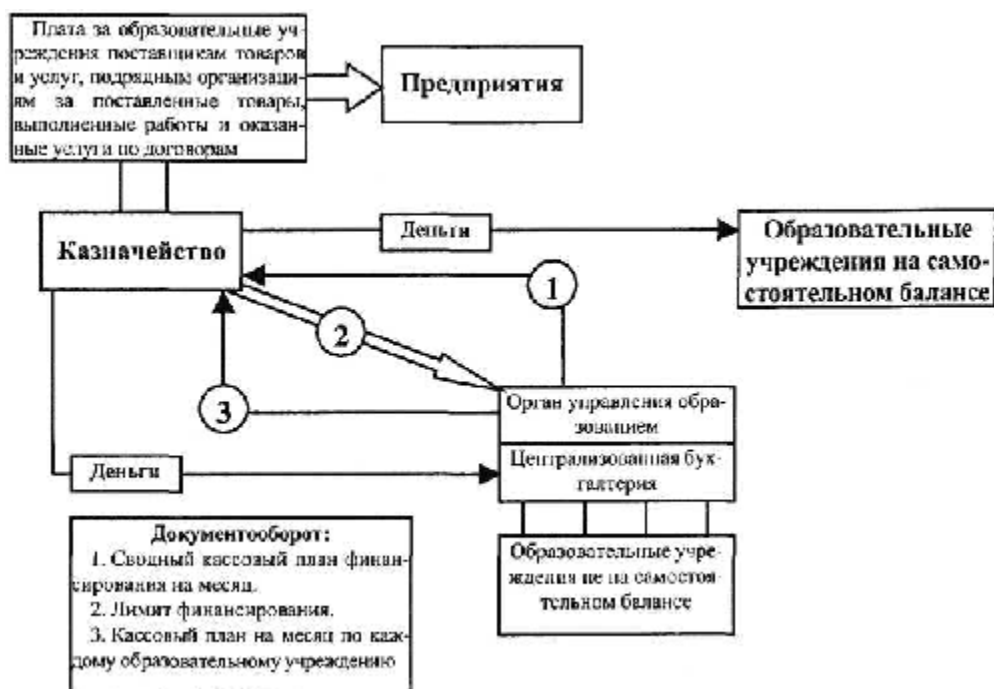


Рис. 4.5.13. Казначейская система исполнения бюджета

Процедура согласования кассового плана финансирования проходит в три этапа:

1. Орган управления образованием представляет в казначейство проект сводного кассового плана финансирования по укрупненным показателям на очередной финансовый месяц.
2. Казначейство проводит его анализ, сопоставляет с прогнозом поступления доходов на планируемый месяц и определяет лимит финансирования главного распорядителя кредитов в целом.
3. В пределах лимита главный распорядитель кредитов – орган управления образованием – составляет кассовый план (реестр) на месяц по каждому образовательному учреждению и передает его в казначейство для формирования платежных поручений.

Естественно, что при этом способе финансирования не только директор образовательного учреждения, но и руководитель органа управления образованием теряет многие рычаги оперативного воздействия на ситуацию и не может маневрировать финансовыми ресурсами. У органа управления образованием в этом случае значительно возрастает количество документов, представляемых в органы казначейства.

Положение руководителя образовательного учреждения осложняется еще и тем, что органы казначейства включают в общий объем бюджетных средств и заработанные учреждением средства, что не оставляет возможности для маневра самому образовательному учреждению. Более того, такие действия стимулируют образовательные учреждения либо сокращать внебюджетную деятельность, либо уводить "в тень" такие источники финансирования.

Формальными задачами этого способа финансирования являются сокращение сроков прохождения средств от бюджетодателя до бюджетополучателя и усиление контроля за целевым расходованием

средств, а также обеспечение полного финансирования "защищенных" статей бюджета.

Целевое финансирование образовательных учреждений

Внесение денежных средств (пожертвований) физическими и (или) юридическими лицами, в том числе родителями (законными представителями обучающихся), осуществляется только на добровольной основе целевым назначением на расчетный счет образовательного учреждения.

Добровольные пожертвования юридических и физических лиц, в том числе родителей, могут быть использованы образовательным учреждением на приобретение инвентаря, предметов хозяйственного пользования, предметов интерьера, проведение ремонтных работ (ремонт классов, дверей, раздевалок и т.д.), охрану помещений. Денежные средства, на добровольной основе поступающие в образовательные учреждения от родителей на иные цели, подлежат документальному оформлению как по доходам, так и по расходам во избежание ответственности за сокрытие налогооблагаемых доходов.

Добровольные пожертвования не могут быть массовыми и периодическими. Пожертвования, осуществляемые большей частью обучающихся (их родителями) с определенной периодичностью (раз в месяц, квартал, при поступлении в учебное заведение и др.) нельзя признать добровольными и являются скрытой формой оплаты за обучение. Такие действия запрещены.

Получение бюджетных денежных средств, равно как и целевых средств от юридических и физических лиц, обычно связано с осуществлением конкретных программ, проектов и мероприятий. При этом использование целевых спонсорских средств на другие цели возможно с письменного разрешения спонсора.

В Российском законодательстве нет однозначного определения, что такое спонсорский взнос. Под спонсорской помощью понимаются денежные средства, имущество (услуги), безвозмездно предоставленные некоммерческим организациям. Некоторые предприятия перечисляют организациям денежные средства или передают имущество в качестве безвозмездной помощи, но при условии, что организации-получатели помощи окажут рекламные услуги. Такая помощь уже не может рассматриваться как безвозмездная и является по сути платой за рекламу, что отражено в ст. 19 Федерального закона от 18 июля 1995 г. № 108-ФЗ "О рекламе", согласно которой спонсорский взнос – это вклад спонсора в деятельность другого предприятия при условии, что оно будет распространять рекламу спонсора. Спонсор и спонсируемый в данном случае рассматриваются соответственно как рекламодатель и рекламораспространитель.

Если договором об оказании спонсорской помощи предусмотрено, что организация-получатель средств должна распространить рекламу о спонсоре или его продукции, то такая помощь признается рекламными расходами спонсора, а для организации-получателя он является выручкой от реализации рекламных услуг. Если же договором не предусмотрено, что организация-получатель взноса должна оказать спонсору рекламные услуги, то взнос нельзя рассматривать как плату за рекламу.

Если спонсорский взнос перечислен образовательному учреждению на определенные мероприятия, он не будет облагаться налогом на прибыль при условии, что полученные средства использованы по назначению. При этом организация должна подтвердить целевое использование средств. Спонсорские взносы, полученные на безвозмездной основе, НДС не облагаются, так как переданные спонсором средства не связаны с расчетами за товары, работы или услуги. В то же время, в случае приобретения материальных ресурсов, оплаты услуг и т.д. за счет целевых спонсорских средств не производится зачет НДС из бюджета, а покрывается из этих же спонсорских средств.

В случае осуществления одновременно нескольких программ за счет средств бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов в одном образовательном учреждении не допускается использование бюджетных средств одной целевой программы для выполнения другой, за исключением случаев, когда перечисление бюджетных денежных средств осуществляется для ведения уставной деятельности. Бюджетные денежные средства, оставшиеся неиспользованными после завершения целевой программы или мероприятия, подлежат возврату в соответствующий бюджет.

При выполнении образовательными организациями нескольких целевых программ бюджетного финансирования необходимо вести отдельный аналитический и синтетический учет. Поэтому по каждой программе необходимо составлять плановую смету расходов или финансовый план, в которых следует предусматривать прямые расходы, связанные непосредственно с выполнением программы, а также накладные (косвенные) или административно-хозяйственные расходы в части выполнения этой программы.

4.5.5. Дополнительные платные образовательные услуги

Дополнительные платные образовательные услуги предоставляются с целью всестороннего удовлетворения образовательных потребностей граждан. Возможность их оказания должна предусматриваться уставом образовательного учреждения. Осуществляются платные образовательные услуги за счет внебюджетных средств (средств спонсоров, сторонних организаций или частных лиц, в т.ч. и родителей) и не могут быть оказаны взамен и в рамках основной образовательной деятельности, финансируемой из бюджета. В противном случае заработанные таким путем средства изымаются учредителем в его бюджет.



Рис. 4.5.14. Этапы организации дополнительных платных образовательных услуг

Услуги, оказываемые в рамках основных образовательных программ и государственных образовательных стандартов, направленные на совершенствование образовательного процесса при наличии имеющихся условий и средств (например, снижение наполняемости классов (групп); деление на подгруппы против установленных норм; сдача экзаменов в порядке экстерната; дополнительные занятия с неуспевающими и некоторые другие, предусмотренные типовыми положениями об образовательных учреждениях), согласно статусу образовательного учреждения, не могут рассматриваться как дополнительные платные образовательные услуги, и привлечение на эти цели средств родителей не допускается.

Обеспечение хозяйственных нужд, проведение ремонтных работ, доплата обслуживающему персоналу, а также учителям-предметникам за проведение уроков в рамках основной образовательной деятельности также не относятся к дополнительным платным образовательным услугам, поскольку на эти цели выделяются бюджетные ассигнования.

Следует отметить, что в устав образовательного учреждения лучше вносить максимально возможный перечень дополнительных образовательных услуг, которыми в дальнейшем намерены заниматься.

Примерный перечень дополнительных платных образовательных услуг, которые может оказывать

I. Образовательные и развивающие услуги:

- 1) изучение специальных дисциплин сверх часов и сверх программы по дисциплине, предусмотренной учебным планом;
- 2) репетиторство с обучающимися другого образовательного учреждения;
- 3) различные курсы:
 - ◆ по подготовке к поступлению в учебное заведение,
 - ◆ по изучению иностранных языков,
 - ◆ повышения квалификации,
 - ◆ по переподготовке кадров с освоением новых специальностей (в т.ч. вождение автомобиля, машинопись, стенография);
- 4) различные кружки по обучению:
 - ◆ игре на музыкальных инструментах,
 - ◆ фотографированию,
 - ◆ кино-, видео-, радиолобительскому делу,
 - ◆ кройке и шитью, вязанию, домоводству,
 - ◆ танцам и т.д.;
- 5) создание различных студий, групп, школ, факультативов по обучению и приобщению детей к знанию мировой культуры, живописи, графики, скульптуры, народных промыслов и т.д., т.е. тому, что направлено на всестороннее развитие гармоничной личности и не может быть дано в рамках государственных образовательных стандартов;
- 6) создание различных учебных групп и методов специального обучения детей с отклонениями в развитии;
- 7) создание групп по адаптации детей к условиям школьной жизни (до поступления в школу, если ребенок не посещал дошкольное образовательное учреждение).

II. Оздоровительные мероприятия:

- ◆ создание различных секций, групп по укреплению здоровья (гимнастика, аэробика, ритмика, катание на коньках, лыжах, различные игры, общефизическая подготовка и т.д.).

Не относится к платным дополнительным образовательным услугам:

- ◆ снижение установленной наполняемости классов (групп), деление их на подгруппы при реализации основных образовательных программ государственных образовательных стандартов;
- ◆ получение образования на данном уровне впервые при поступлении в образовательное учреждение на конкурсной основе;
- ◆ оказание образовательных услуг в рамках основной образовательной программы дошкольного образовательного учреждения, определяющей его вид;
- ◆ оказание образовательных услуг в образовательных учреждениях дополнительного образования детей при реализации образовательных программ, финансируемых из бюджета;
- ◆ оказание образовательных услуг в общеобразовательных школах с углубленным изучением отдельных предметов, лицеех, гимназиях при реализации общеобразовательных программ повышенного уровня в соответствии с их статусом;
- ◆ оказание образовательных услуг в образовательных учреждениях за счет часов, отведенных в основных образовательных программах на факультативные, индивидуальные и групповые занятия, для организации курсов по выбору обучающихся;
- ◆ все учебные мероприятия, предусмотренные государственными образовательными стандартами, включая ликвидацию академической задолженности, передачу контрольных работ, коллоквиумов, зачетов, курсовых и государственных экзаменов, лабораторных, практических работ, прохождения производственной (профессиональной) и научно-исследовательской практик;
- ◆ вступительные испытания, оформление документов при проведении вступительных испытаний, зачисление в учебные заведения, перевод из одного образовательного учреждения в другое, с одной формы обучения на другую, с одной образовательной программы на другую, восстановление, психологическая аттестация.

Минобразование России также подчеркивает, что обучающемуся должны быть обеспечены условия бесплатного пользования библиотекой и другими информационными фондами учебного заведения,

необходимыми для успешного освоения всех дисциплин, предусмотренных учебным планом. Кроме того, учебное заведение должно обеспечить бесплатно прохождение производственной (профессиональной) и научно-исследовательской практики, предусмотренных учебным планом.

Неуспевающим учащимся должны быть созданы условия для ликвидации задолженностей или они должны быть отчислены в порядке, предусмотренном уставом учебного заведения, перевод их на платную форму обучения запрещается. Выдача обучающимся и выпускникам документов (справок) о соответствующем уровне (ступени) образования (кроме дубликатов) осуществляется бесплатно.

Запрещается принуждение учащегося (студента) к поиску работодателя и требование от работодателя платы за выпускника, подготовленного в пределах государственного образовательного стандарта за счет государственного и муниципального бюджетов.

4.5.6. Особенности финансирования негосударственных образовательных учреждений

Главной особенностью негосударственных образовательных учреждений (вузов, колледжей, лицеев) является отсутствие государственного финансирования и стопроцентная работа в условиях рыночной экономики. Законом РФ "Об образовании" (ст. 41) предусмотрено, что негосударственные общеобразовательные учреждения получают право на государственное и (или) муниципальное финансирование с момента их государственной аккредитации в случае реализации ими основных общеобразовательных программ. При этом нормативы финансирования негосударственных образовательных учреждений не могут быть ниже нормативов финансирования аналогичных государственных и муниципальных образовательных учреждений на данной территории. Однако на практике не получают государственного финансирования как негосударственные образовательные учреждения, реализующие программы профессионального образования, так негосударственные школы. Нормативы их финансирования не приняты на федеральном уровне до сих пор.

Из этого не следует, что вопросы финансового планирования НОУ являются второстепенными. Наоборот, роль финансового плана НОУ существенно выше по значимости, чем у государственного образовательного учреждения. Небрежности в разработке и реализации финансового плана ведут к разорению НОУ, банкротству или грубым финансовым нарушениям в зоне "теневое бизнеса".

Какие плановые финансовые документы НОУ должны обязательно разрабатываться и рассматриваться на ученом или педагогическом совете?

1. Контрольные цифры по видам деятельности.
2. Годовая смета доходов и расходов.
3. Инвестиционная программа.
4. Квартальный план в составе контрольных цифр и сметы.
5. Сметы доходов и расходов хозрасчетных подразделений (деканаты, отделения).
6. Плановые нормативы по статьям расходов.
7. Штатное расписание на плановый год.

Исходными данными для разработки финансового плана являются:

- ◆ годовой отчет образовательного учреждения, бухгалтерский баланс за отчетный год;
- ◆ материалы общего собрания учредителей (попечительского совета);
- ◆ фактическая (исполнительная) смета доходов и расходов за отчетный год;
- ◆ маркетинговое исследование регионального рынка образования (численность студентов, цены за обучение и др.);
- ◆ стратегический план образовательного учреждения;
- ◆ фактические и прогнозируемые темпы инфляции в стране.

Методический подход к финансированию государственных образовательных учреждений был подробно рассмотрен выше, и его нужно по возможности полностью использовать применительно к НОУ. Отметим некоторые особенности финансирования негосударственных образовательных учреждений и приведем пример расчета финансового плана для вуза.

Что следует помнить и обязательно соблюдать? Дадим 10 советов опытного руководителя и главного бухгалтера:

1. Лучше отталкиваться от достигнутой базы предыдущего года, а в прогнозах соблюдать принцип "золотой середины".
2. Не выходить за предельные ограничения расходов на заработную плату (30-40% от выручки).
3. "Не проедать" амортизацию и прибыль другими статьями расходов и полностью направлять на

инвестиции в образование (обычно эта величина составляет 20-25% от выручки).

4. Строго контролировать накладные расходы по нормативам.

5. Всю прибыль обязательно реинвестировать в образование, иначе придется платить налог на прибыль.

6. Темпы роста доходов (выручки) должны, по возможности, превышать темпы роста инфляции, которая "съедает" весь плановый прирост выручки.

7. Темпы роста производительности труда (выработка на 1 сотрудника) должны быть выше темпов роста заработной платы. В противном случае имеет место "проедание" выручки и простое воспроизводство.

8. Планировать приростные показатели по программам обучения, приносящим стабильные доходы и, наоборот, сокращать до минимума убыточные программы.

9. Распределять выручку от образовательных услуг и затраты на обучение равномерно по кварталам, а не по мере их поступления, т.к. третий квартал обычно "провальный" из-за отпускного периода.

10. Ежеквартально контролировать ход выполнения годовой сметы доходов и расходов и принимать экстренные меры в случае снижения доходов и роста расходов.

Для иллюстрации вышеизложенных принципов приводим сбалансированный финансовый план небольшого негосударственного вуза.

Финансовый план работы вуза на 2001 г. Основные задачи и контрольные цифры

На планируемый год руководство вуза наметило решение следующих стратегических задач (табл. 4.5.3):

1. Обеспечить лидерство по качеству образовательных услуг в области высшего экономического образования среди негосударственных вузов региона.

2. Занять лидирующую позицию в области высокого качества заочного и очного обучения на основе сочетания дистанционных технологий МЭСИ и ЛИНК. Обеспечить максимальные темпы роста численности студентов заочного обучения и довести их количество до 622 человек.

3. Обеспечить прирост числа студентов по всем формам обучения на 50% к уровню предыдущего года и довести их численность на конец года до 950-1000 человек.

4. Обеспечить прирост числа семинаров повышения квалификации и довести численность слушателей факультет повышения квалификации до 1500 чел. Войти в число трех ведущих институтов региона по численности слушателей краткосрочных программ обучения и качеству обучения. Использовать опыт "Морозовского проекта", фондов Сороса и Свисконтакта.

5. Занять лидирующую позицию в области стратегического менеджмента, разработки проектов социально-экономического развития крупных организаций на основе стратегического альянса с научно-исследовательским экономическим институтом и областным комитетом по статистике. Выполнить объем НИР свыше 400 тыс. руб.

6. Выполнить инвестиционную программу по улучшению материально-технической базы на сумму 1165 тыс. руб., обеспечив приоритетность модернизации компьютерной техники, программы информатизации учебной и научной деятельности (АИС) и закупки ведомственного жилья для иногородних преподавателей.

7. Обеспечить эффективную экономическую деятельность на основе увеличения выручки от всех видов деятельности до 4974 тыс. руб., роста производительности труда не менее чем на 20% к уровню предыдущего года и увеличения прибыли до 441 тыс. руб. Закрепить лидирующее положение института среди других вузов региона в сегменте высокого качества образования; ценовую стратегию – в сегменте "средней цены", а по заочному обучению – "низкой цены".

Таблица 4.5.3

Контрольные цифры вуза

Показатели	Ед. измерения	Факт 2000 г.	План 2001 г.	В %
1. Учебная деятельность				
1.1. Прием студентов – всего:	чел.	8	400	155
Факультет очного обученк"	чел	50	100	200
Факультет заочного обучения	чел.	208	300	144
1.2. Численность студентов – всего:	чел.	627	935	149

Факультет очного обучения	чел.	219	273	125
Факультет заочного обучения	чел.	408	622	168
1.3. Обучение на краткосрочных курсах:				
Выпуск слушателей	чел.	1299	1500	115
Количество курсов и семинаров	шт.	62	70	113
Объем учебных и научных публикации	п.л.	155	150	96
2. Научно-исследовательская деятельность				
2.1. Объем выполнения НИР	тыс. руб.	290	400	138
2.2. Количество научно-консалтинговых проектов	шт.	7	10	142
2.3. Проведение научных конференций	шт./чел.	1/45	1/60	128
3. Коммерческая и хозяйственная деятельность				
3.1. Закупка и продажа книг	тыс. руб.	151	182	121
3.2. Приобретение мебели	тыс. руб.	78	108	138
3.3. Продажа оргтехники	тыс. руб.	110	100	91
4. Экономические результаты				
4.1. Выручка от реализации работ и услуг – всего:	тыс. руб.	4135	4974	120
Учебная	тыс. руб.	3506	4184	119
Научная	тыс. руб.	290	400	137
Коммерческая	тыс. руб.	339	390	115
4.2. Производительность труда (выработка на 1 сотрудника)	тыс. руб./чел.	47	55	117
4.3. Среднесписочная численность сотрудников	чел.	88	90	102
4.4. Прибыль	тыс. руб.	270	441	163
4.5. Рентабельность	тыс. руб.	7	10	143
4.6. Объем инвестиций – всего	тыс. руб.	1137	1165	102

Смета доходов и расходов

Плановая смета доходов и расходов приведена в табл. 4.5.4. Плановые доходы определены в сумме 4974 тыс. руб., или 120% к фактическим данным 2000 г. Основные доходы обеспечиваются за счет очного и заочного обучения студентов – всего 3344 тыс. руб., или 67% от выручки. Учебная деятельность дает поступление 4184 тыс. руб. Или 84% всех доходов. Объем и структура плановых расходов составляет 4533 тыс. руб. и включает структурные изменения расходов в связи с амортизацией ОПФ, ростом арендной платы и сокращением накладных расходов. По плану предусмотрено получение прибыли в размере 441 тыс. руб., которая полностью идет на инвестиционную программу.

Таблица 4.5.4

Смета доходов и расходов

№ п/п	Наименование статей	Факт 2000 (в тыс. руб.)	План 2001 (в тыс. руб.)	В %	
				от плана 2001 г.	к факту 2000 г.
1.	Доходы (выручка) – всего	4135	40-4	100	120
1.1.	Очное отделение	1386	1610	32	116
1.2.	Заочное отделение	1219	'34	35	142
1.3.	Магистр управления	106	130	3	123
1.4.	Краткосрочные курсы ФПК	458	60	7	79
1.5.	Автошкола	337	350	7	104
1.6.	НИР и консалтинг	290	400	8	138
1.7.	Коммерческая деятельность	339	390	8	115
2.	Расходы – всего	3865	4533	100	117
2.1.	Заработная плата	1006	1408	31	140
2.2.	Обязательные отчисления	362	535	12	148
2.3.	Амортизационные отчисления	527	520	11	99
2.4.	Аренда и коммунальные услуги	359	400	9	11
2.5.	Материалы	501	720	16	144
2.6.	Накладные расходы	1110	950	21	86

3.	Прибыль	270	441	9	163
----	---------	-----	-----	---	-----

Инвестиционная программа

Инвестиционная программа вуза на 2001 г. сформирована исходя из следующих потребностей:

- необходимости расширения аудиторного и библиотечного фонда института;
- развития материально-технической базы автошколы;
- необходимости развития ТСО и копи-центра.

Таблица 4.5.5

Инвестиционная программа

№ п/п	Мероприятия	Факт 2000 г. (в тыс. руб.)	План 2001 г. (в тыс. руб.)	В % 2000 г. 2001 г.
1	Приобретение и модернизация компьютерной техники	200	402	200
2	Приобретение 2 автомобилей для автошколы	268	134	50
3	Приобретение 3 квартир для преподавателей	260	322	124
4	Пополнение библиотечного фонда	50	100	200
5	Текущий ремонт помещений и приобретение мебели	359	207	58
	Итого:	1137	1165	102

4.5.7. Практическое задание "Финансирование образовательных учреждений"

1. Обсудите следующее противоречие в действующем законодательстве.

Согласно ст. 298 Гражданского кодекса РФ, если учреждению в соответствии с учредительными документами предоставлено право, осуществлять приносящую доходы деятельность, то доходы от указанной деятельности поступают в самостоятельное распоряжение учреждения и учитываются на отдельном балансе. Учреждение не вправе отчуждать или иным способом распоряжаться имуществом, закрепленным за ним или приобретенным за счет средств, выделенных ему по смете.

Закон РФ "Об образовании" также устанавливает:

- право образовательных учреждений самостоятельно осуществлять финансово-хозяйственную деятельность (п. 1 ст. 32, ст. 43);
- право собственности на денежные средства (п. 7 ст. 39, п. 5 ст. 42).

При осуществлении уставной предпринимательской деятельности образовательные учреждения приравниваются к предприятиям и попадают под действие законодательства РФ в области предпринимательской деятельности (п. 4 ст. 47).

В то же самое время Бюджетный Кодекс РФ предусматривает:

- ведение единого учета бюджетных и внебюджетных средств на основе сметы доходов и расходов (п. 3 ст. 161);
- утверждение сметы распорядителем бюджетных средств – вышестоящим органом управления (п. 4 ст. 158);
- поступление внебюджетных средств в распоряжение бюджетного учреждения только после их отражения на едином счете бюджета (п. 4 ст. 254);
- доходы бюджетного учреждения, полученные от предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход, в полном объеме учитываются в смете доходов и расходов бюджетного учреждения и отражаются в доходах соответствующего бюджета как доходы от использования имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности либо как доходы от оказания платных услуг (часть 2 ст. 42).

Таким образом, Бюджетный кодекс, в отличие от Гражданского кодекса, не предоставляет бюджетным учреждениям права самостоятельно распоряжаться имуществом, полученным от осуществления внебюджетной деятельности.

Ограничения прав юридических лиц могут быть установлены только Законами, Указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ согласно ст. 3 ГК РФ. В то же время в ст. 120 ГК РФ указано, что особенности правового положения отдельных видов государственных и иных учреждений могут определяться законом и иными правовыми актами. Таким образом, имеется противоречие между Гражданским, Бюджетным кодексами и Законом РФ "Об образовании".

Наличие специального законодательного акта Федерального Закона РФ "Об образовании" означает, что ограничение прав образовательных учреждений возможно только путем внесения изменений и дополнений в статьи Закона "Об образовании" или его отмены.

Частью 2 ст. 7 ФЗ от 09.07.99 № 159-ФЗ "О введении в действие бюджетного Кодекса РФ" установлено, что "законодательные акты РФ в области образования, науки, научно-технической политики, культуры, принятые до введения в действие Кодекса, содержащие нормы, регулирующие бюджетные отношения, действуют, если они не признаны утратившими силу".

Как, по Вашему мнению, следует действовать руководителю образовательного учреждения, главному бухгалтеру?

2. Практическое занятие "Оказание платных образовательных услуг".

Принимается решение об оказании в образовательном учреждении дополнительных платных образовательных услуг. Составляются необходимые документы. Рассчитывается предполагаемая стоимость обучения. Определяется цена с учетом проведенных маркетинговых исследований рынка. Составляется смета на оказание дополнительных платных образовательных услуг. Возможно включение иных статей расходов либо заполнение только необходимых граф. Как правило, обязательно заполняются строки 1-5. Сумма может быть рассчитана на всю группу либо на одного учащегося. В случае расчета на всю группу стоимость обучения на одного ученика определяется делением итоговой суммы на наполняемость группы (с учетом предоставления льгот отдельным категориям обучающихся).

Число учащихся – _____ Кол-во часов – _____ Число преподавателей – _____.

	Наименование статей расходов (затрат)	Сумма
1	Заработная плата педагогического персонала	
2	Начисления на заработную плату	
3	Расходы на приобретение и изготовление учебных пособий, методической литературы, раздаточных материалов	
4	Заработная плата персонала сопровождения (с начислениями), в том числе административно-управленческого персонала	
5	Расходы по обеспечению учебного процесса	
6	Командировки и служебные разъезды	
7	Расходы по содержанию транспортных средств, в том числе административно-управленческого персонала	
8	Оплата услуг связи	
9	Коммунальные расходы	
10	Расходы на текущий ремонт и обслуживание оборудования	
11	Прочие текущие расходы, в том числе: – реклама – подготовка и повышение квалификации – налоги в бюджет – финансовые санкции	
12	Приобретение основных средств и нематериальных активов	
	<i>Итого:</i>	

3. Определите, по каким статьям экономической классификации должны быть профинансированы следующие расходы образовательных учреждений:

- ◆ оплата труда работников по уборке прилегающих территорий от снега, скидывание снега с крыш;
- ◆ выплата среднего заработка и единовременного выходного пособия на период трудоустройства работникам, уволенным в связи с сокращением численности штата или с ликвидацией организации;
- ◆ приобретение занавесок, мягкой мебели в учительскую, телевизора и компьютера;
- ◆ аренда помещения, оплата освещения, отопления и водоснабжения;
- ◆ учебные расходы;
- ◆ пени и штраф за несвоевременное перечисление подоходного налога с работников;
- ◆ выплата компенсации педагогическим работникам образовательных учреждений за приобретение книг, учебников и другой издательской продукции;
- ◆ расходы по проведению текущего декоративного ремонта актового зала и капитального ремонта спортивного зала.

Резюме

1. Основой бюджетного законодательства в Российской Федерации является Бюджетный кодекс РФ. Это один из важнейших документов, регулирующих финансово-хозяйственную деятельность образовательных учреждений.

2. Нецелевое использование средств выражается в направлении и использовании бюджетных средств на цели, которые не соответствуют условиям получения указанных средств, определенным утвержденным бюджетом, бюджетной росписью, уведомлением о бюджетных ассигнованиях, сметой доходов и расходов либо иным правовым основанием их получения.

3. Расходы на образование включают в себя средства, выделяемые на содержание учреждения (текущие расходы), в том числе на выплату заработной платы работникам, начисления на заработную плату, на создание и поддержание материальной базы, выплату стипендий и обеспечение социальных льгот отдельным категориям учащихся, а также средства, выделяемые на приобретение оборудования, инвентаря и капитальный ремонт (долгосрочные и капитальные вложения).

4. Фонд оплаты труда в образовательных учреждениях состоит из тарифного и надтарифного фонда. Обязательность планирования средств на доплаты и надбавки работникам образовательных учреждений установлена действующим законодательством.

5. Смета является основным документом финансового планирования и важнейшим инструментом анализа организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения. Составление обоснованных и достаточно полных смет обеспечивает законность и стабильность финансовой деятельности образовательного учреждения.

6. Планирование и финансирование бюджетных средств производится в соответствии с экономической классификацией расходов бюджетов РФ. В настоящее время осуществляется многоканальное финансирование образовательных учреждений, которое заключается в том, что источниками поступления финансовых ресурсов являются бюджетные ассигнования разных уровней, а также различные виды внебюджетных средств.

7. Финансирование образовательных учреждений осуществляется денежным и неденежным путем. Традиционный способ финансирования постепенно заменяется казначейской системой исполнения бюджетов. В связи с этим положение руководителя образовательного учреждения осложняется тем, что органы казначейства включают в общий объем бюджетных средств заработанные учреждением средства, распределяя их по статьям расходов, что не оставляет возможности для маневра самому образовательному учреждению.

8. Дополнительные платные образовательные услуги предоставляются с целью всестороннего удовлетворения образовательных потребностей граждан. Возможность их оказания должна предусматриваться уставом образовательного учреждения. Осуществляются платные образовательные услуги за счет внебюджетных средств (средств спонсоров, сторонних организаций или частных лиц, в т.ч. и родителей) и не могут быть оказаны взамен и в рамках основной образовательной деятельности, финансируемой из бюджета.

4.6. Бухгалтерский учет в образовательных учреждениях

4.6.1. Основы теории бухгалтерского учета

Ответственность за организацию бухгалтерского учета, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несут руководители образовательных учреждений. Это правило установлено статьей 6 Федерального закона от 21.11.96 № 129-ФЗ "О бухгалтерском учете", который является важнейшим документом в сфере регулирования бухгалтерского учета.

В этой статье также установлено, что в зависимости от объема учетной работы руководители образовательных учреждений могут:

- учредить бухгалтерскую службу как структурное подразделение, возглавляемое главным бухгалтером;
- ввести в штат должность бухгалтера;
- передать на договорных началах ведение бухгалтерского учета централизованной бухгалтерии, специализированной организации или бухгалтеру-специалисту;
- вести бухгалтерский учет лично.

В случае наличия бухгалтерской службы в образовательном учреждении на главного бухгалтера возлагается ответственность за обеспечение соответствия осуществляемых хозяйственных операций законодательству Российской Федерации, контроль за движением имущества и выполнением обязательств.

Требования главного бухгалтера по документальному оформлению хозяйственных операций и представлению в бухгалтерию необходимых документов и сведений обязательны для всех работников образовательного учреждения. Без подписи главного бухгалтера денежные и расчетные документы, финансовые и кредитные обязательства считаются недействительными и не должны приниматься к исполнению.

Бухгалтерский учет ведется образовательным учреждением непрерывно с момента его регистрации в качестве юридического лица до реорганизации или ликвидации в порядке, установленном законодательством.

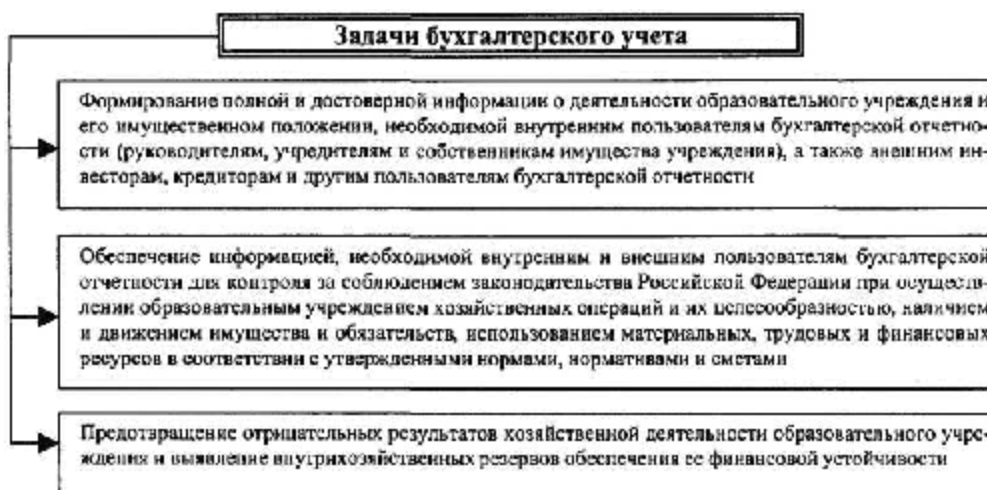


Рис 4.6.1. Основные задачи бухгалтерского учета в образовательных учреждениях

Ведение бухгалтерского учета в образовательных учреждениях базируется на принципах и методологических основах, закрепленных в Положении о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации (утверждено Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 20.03.92 № 10).

Таблица 4.6.1

Основные принципы бухгалтерского учета

Принцип	Содержание
Целостности	Данные бухгалтерского учета представляют собой единую систему, отвечающую задачам управления имуществом образовательного учреждения, его обязательствам и хозяйственным операциям, осуществляемым предприятием в процессе своей деятельности. Все элементы учета, не оказывающие влияния на хозяйственные процессы, должны быть изъяты из системы учета как излишние
Автономности	Предприятие имеет собственное имущество, собственный баланс, имеет право купли, продажи, использования собственного имущества. Образовательное учреждение является самостоятельным юридическим лицом. Однако для учреждений существуют определенные ограничения. Образовательное учреждение не отвечает по долгам собственника, однако на собственника может быть возложена субсидиарная ответственность по долгам образовательного учреждения
Двойной записи	Деятельность образовательного учреждения осуществляется с использованием экономических ресурсов (хозяйственных средств), называемых в бухгалтерском учете активами, и их источников, именуемых пассивами. При этом должно соблюдаться правило (основное бухгалтерское уравнение): активы = пассивам. Любая хозяйственная операция ведет к изменениям в хозяйственных средствах и их источниках, т.е. в активах и пассивах организации одновременно или в структуре только актива или пассива баланса, и записывается дважды
Действующего предприятия	Предполагается, что однажды созданное предприятие, будет работать неопределенно долго.

Объективности (регистрации)	Все хозяйственные операции должны находить отражение в бухгалтерском учете, если они зарегистрированы на протяжении всех этапов учета оправдательными документами, на основании которых ведется бухгалтерский учет
Консерватизма и осторожности	Бездоказательно нельзя объявить об увеличении или уменьшении доходов учреждения. При этом более значимые доказательства необходимы для признания увеличения прибыли. Бухгалтерская информация утратила бы качество надежности, если бы финансовая отчетность не была нейтральной
Учета по стоимости	Экономические ресурсы образовательного учреждения оцениваются по цене их приобретения (по стоимости). При этом должны выполняться постановления Правительства РФ о переоценке ценностей
Реализации	Формируется сумма дохода от продаж товаров, оказания услуг, проведения работ в соответствии с выбранным методом учета момента реализации: по отгрузке продукции или по поступлении денег, иных ценностей в соответствии с договором. Этот метод отражается в приказе об учетной политике и действует в течение финансового года
Соответствия	Необходима увязка доходов с расходами. В отчетном периоде учитываются только те расходы, которые обеспечили доход данного периода
Последовательности	Последовательно осуществляемые и похожие по характеру хозяйственные операции отражаются в течение учетного периода с использованием одного метода учета (т.е. однозначно, чтобы не затруднять сопоставление учетных данных)
Конфиденциальности	Коммерческая тайна организации, за разглашение которой предусмотрена законодательно установленная ответственность
Учетного периода	Продолжительность деятельности организации не ограничена, но собственников, руководство учреждения, налоговые органы интересуют результаты работы. Для анализа устанавливается учетный период, т.е. промежуток времени, за который измеряются и анализируются имущество и деятельность организации. Чаще всего учетный период совпадает с календарным годом и называется финансовым годом. За финансовый год каждое образовательное учреждение обязано представить учредителю в установленном порядке годовой отчет, а в течение года – ежеквартальные (промежуточные) отчеты
Денежного измерителя	Деньги служат измерителем, средством анализа всего комплекса операций. В качестве денежной единицы измерения выступает валюта страны
Существенности, или значимости	Информация, имеющая существенное значение для оценки и движения активов и пассивов образовательного учреждения, раскрывается в полном объеме. Незначительная информация отражается обобщенно, упрощается

Методом бухгалтерского учета называется совокупность способов и приемов, обеспечивающих бухгалтерскому учету контрольные функции, функции анализа и управления хозяйственной деятельностью предприятия (рис. 4.6.2).



Рис. 4.6.2. Элементы метода бухгалтерского учета

Документация – письменное свидетельство о совершенной хозяйственной операции, придающее юридическую силу данным бухгалтерского учета. Каждая хозяйственная операция, подлежащая отражению в бухгалтерском учете, должна быть оформлена документами. В них дается описание совершенных операций и их точное количественное выражение и денежная оценка. Правильность сведений, приводимых в документах, подтверждается подписью лиц, ответственных за совершенные операции.

Инвентаризация – проверка наличия числящегося на балансе предприятий, организаций и учреждений имущества, проводимая путем подсчета, описания, взвешивания, взаимной сверки, оценки

выявленных средств, и сравнение полученных данных с данными бухгалтерского учета. Инвентаризация проводится в установленные сроки, при смене материально ответственных лиц, по требованию аудиторов, следственных органов.

Оценка – способ, с помощью которого хозяйственные средства получают денежное выражение. Оценка хозяйственных средств каждого хозяйствующего субъекта базируется на их фактической себестоимости. Этим достигается реальность оценки.

Калькуляция – способ группировки затрат и определения себестоимости приобретенных материальных ценностей, изготовленной продукции, выполненных работ, оказанных услуг.

Счета – способ группировки текущего отражения хозяйственного имущества, обязательств и операций по качественно однородным признакам, обусловленным приемом двойной записи. Основной принцип образования отдельного счета – *однородность* учитываемых объектов.

Если данные счёта дают возможность анализировать состояние дел организации в целом, то его называют *синтетическим* счетом. Однако часто требуются более подробные показатели и сведения. Для более детального учета применяются *аналитические* счета. Аналитические счета открываются в развитие каждого синтетического счета.

Используют также *субсчета*, являющиеся промежуточным звеном между синтетическими и аналитическими счетами. Их назначение заключается в дополнительной группировке некоторых аналитических счетов. Они используются при составлении отчетности и анализе хозяйственной деятельности в целях получения обобщенных показателей в дополнение к информации, содержащейся на синтетических счетах.

При учете на синтетических счетах и субсчетах используется только денежный измеритель, на аналитических – трудовые, натуральные и денежный измерители.

Францисканский монах Лука Пачоли в XV в. описал метод, в соответствии с которым и сегодня осуществляется учет на бухгалтерских счетах. В соответствии с этим методом:

1. Любой счет делится на две части.
2. Левая сторона счета условно называется дебет (лат. *debet* – он должен), правая – кредит (лат. *credit* – он верит).
3. Каждая хозяйственная операция записывается дважды: по дебету одного счета и кредиту другого (двойная запись). Сумма по дебету равна сумме по кредиту, т.е. сумма балансируется, поэтому баланс понимается как равновесие (фр. *balance* – весы).
4. Если равенства дебетовой и кредитовой сумм нет, хозяйственная операция отражена неверно.
5. Исходя из основного бухгалтерского уравнения все счета делятся на активные (лат. *aktivus* – деятельный) и пассивные (лат. *passivus* – недейтельный) (рис. 4.6.3).
6. Правила показа движения средств на активных и пассивных счетах противоположны. На активном счете увеличение средств учитывается по его дебету, а уменьшение – по кредиту. На пассивном счете увеличение средств отражается по его кредиту, а уменьшение – по дебету. По активному счету остаток средств на счете (сальдо счета) может быть только дебетовым, по пассивному – кредитовым.



Рис. 4.6.3. Схема активного и пассивного счетов

На активных счетах учитываются средства образовательного учреждения, а на пассивных – источники средств. Для учета расчетов применяются активно-пассивные счета. По активно-пассивному счету сальдо может быть:

- ♦ дебетовым или кредитовым;
- ♦ одновременно дебетовым и кредитовым, т.е. развернутым.

Двойная запись, фиксирующая проведение хозяйственной операции и затрагивающая два счета, отражаясь по дебету одного из них и кредиту другого, называется простой проводкой. Если же один счет дебетуется (кредитуется), а несколько других кредитуются (дебетуются), то осуществляется сложная проводка.

Взаимосвязь между двумя и более счетами, отражающими совершенную хозяйственную операцию, называется корреспонденцией счетов. Говорят, что счета корреспондируют друг с другом или являются корреспондирующими.

Двойная запись – способ регистрации хозяйственных операций в счетах бухгалтерского учета. Особенность двойной записи заключается в том, что сумма каждой хозяйственной операции записывается в двух счетах – по дебету одного и кредиту другого счета. Двойная запись обеспечивает возможность контроля за правильностью отражения хозяйственных операций.

Объектами сплошного, непрерывного и документального бухгалтерского учета являются имущество организаций, их обязательства и хозяйственные операции, осуществляемые в процессе их деятельности (рис. 4.6.4).



Рис. 4.6.4. Объекты бухгалтерского учета

Основные средства – здания, машины, оборудование, транспортные средства, инвентарь. Они действуют и используются в хозяйственной деятельности длительное время, изнашиваются постепенно, что позволяет их стоимость включать в расходы производства продукции частями, по мере износа, через амортизационные отчисления.

Нематериальными активами являются различного рода права (на пользование землей, водой, недвижимостью, месторождениями природных ископаемых), патенты, изобретения, интеллектуальная собственность. Основные средства и нематериальные активы, как правило, используются больше одного года и изнашиваются постепенно.

Нормативный срок службы основных средств и нематериальных активов устанавливается государством в соответствии с их видами. Если в документе, подтверждающем наличие нематериального актива, не установлен его срок службы, то износ начисляется в течение десяти лет, начиная с даты приобретения нематериального актива.

Оборотные средства – сырье, материалы, топливо, комплектующие изделия, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы и другие; используются в одном производственном цикле, поэтому вся их стоимость сразу относится в затраты образовательного учреждения. В состав данной группы включаются готовая продукция и незавершенное производство.

Денежные средства – наличные денежные средства в кассе образовательного учреждения, денежные средства на расчетных счетах (рублевом, валютном) в банках, вложения в ценные бумаги (акции,

облигации, сберегательные сертификаты, векселя).

Средства в расчетах – сумма долгов сторонних юридических и физических лиц, а также собственников и работников данного образовательного учреждения перед ним, т.е. дебиторская задолженность за произведенные работы, оказанные услуги, товары, по выданным авансам, полученным векселям, суммы, числящиеся за подотчетными лицами.

Отвлеченные средства – средства, отвлекаемые бюджетом в форме налогов, а также средства, используемые на образование специальных фондов.

Хозяйственные средства (активы) формируются за счет различных источников (пассивов).

Собственные источники: уставный фонд, амортизационный фонд, фонд развития учреждения, страховой фонд, фонд оплаты труда и др.

Заемные, временно привлеченные источники составляют кредиты банка, задолженность поставщикам, задолженность работникам (невыплаченная заработная плата), задолженность бюджету, социальному страхованию и прочим организациям и лицам.

В число хозяйственных процессов входят процесс заготовления, производства и реализации. Они совершаются одновременно и состоят из отдельных хозяйственных операций. Результатом процесса заготовления и производства может быть экономия или перерасход, а процесса реализации – доход (прибыль) или убыток.

Прибыль – сумма, на которую доходы организации превышают ее расходы (по реализации продукции, работ, услуг и по внереализационным операциям за определенный учетный период).

Под хозяйственной операцией понимается отражение в бухгалтерском учете движения средств образовательного учреждения (фирмы), осуществляемое в денежной форме, как правило, с помощью двойной записи (записи по дебету и кредиту корреспондирующих счетов). Хозяйственной операцией является каждый совершившийся в деятельности образовательного учреждения факт, оформленный документом.

Первичный бухгалтерский документ – письменное свидетельство о совершении хозяйственной операции, имеющее юридическую силу и не требующее дальнейших пояснений и детализации; является основой при осуществлении различных хозяйственных операций и их последующем отражении в бухгалтерском учете образовательного учреждения.

Каждый первичный документ отражает одну совершенную хозяйственную операцию. Хозяйственные операции могут выражать увеличение или уменьшение средств образовательного учреждения. Существуют также внутривозрастные операции, приводящие к перераспределению средств организации по учетным позициям. В связи с важным местом первичных бухгалтерских документов в бухгалтерском учете выработан ряд общих требований к ним, которые не зависят от вида и назначения документа и предопределены обязательными реквизитами (табл. 4.6.2).

Таблица 4.6.2

Требования к оформлению первичных бухгалтерских документов

№ п/п	Обязательный реквизит	Описание
1	Наименование документа	Заключает в себе финансово-экономическое содержание хозяйственной операции. Документ, не имеющий наименования, а также документы с неясным, плохо читаемым наименованием не будут иметь юридической силы
2	Названия сторон	В некоторых случаях также должны быть указаны адреса и расчетные счета в банках сторон (юридических и физических лиц), участвующих в данной хозяйственной операции, отраженной в данном документе. Первичный документ, в котором нет названия и соответствующих атрибутов хотя бы одной из сторон хозяйственной операции, теряет свою адресность и не может быть исполнен
3	Дата составления	При отсутствии или нечетком написании даты документ теряет свою адресность во времени, то есть отсутствует четкое указание, в каком временном интервале должен быть осуществлен учет этого документа. Фактически подобный документ не имеет юридической силы
4	Содержание хозяйственной операции	Содержание хозяйственной операции вытекает из наименования документа, в котором оно имеется в общей форме. Следует помнить о необходимости строгого соответствия между наименованием документа и содержанием проводимых по нему операций

5	Измерители	Измерители хозяйственной операции могут быть натуральными (в единицах веса, габаритов), трудовыми (в человеко-часах), денежными. Отсутствие измерителей в документе лишает его учетно-расчетной базы
6	Подписи ответственных лиц	Документ должен иметь подписи с расшифровкой должностей ответственных лиц. Первая подпись принадлежит распорядителю кредитов (директору, ректору образовательного учреждения), вторая – главному бухгалтеру. Как правило, право первой подписи определяется учредительными документами (уставом образовательного учреждения, протоколом собрания учредителей № 1, приказом вышестоящих организаций). Назначение главного бухгалтера осуществляется по приказу руководителя образовательного учреждения


Обычно для документов используются типовые формы, имеющие межведомственный характер и изготавливаемые в виде бланков (ордеров, счетов, накладных, талонов, ведомостей и т.д.).

Первичные документы должны составляться в момент совершения операции, а если это по объективным причинам невозможно, то непосредственно по ее окончании. Первичные документы должны составляться своевременно, не нарушая регламентированных государством или учредителями сроков оформления документа, а также его хранения.

В случае выявления ошибки в записях бухгалтерского учета возможны различные варианты исправления. Если обнаружена ошибка за данный отчетный период до момента представления бухгалтерского баланса, не требующая изменения данных мемориального ордера, то она исправляется путем зачеркивания тонкой чертой неправильных сумм и текста так, чтобы можно было прочитать зачеркнутое, и надписывания над зачеркнутым исправленного текста и суммы. Одновременно здесь же на полях против соответствующей строки за подписью главного бухгалтера делается оговорка "Исправлено".

Если же требуются значительные изменения во внутриведомственных учетных записях, можно применить способ сторнировочной (отрицательной) записи: ошибочная запись повторяется красными чернилами (пастой шариковой ручки красного цвета) или стандартными цветами (синий, черный) с заключением ее в прямоугольную рамку. Красный цвет или прямоугольная рамка аннулирует ошибочную запись, после чего делают правильную запись. Иногда составляется справка, раскрывающая необходимость исправления и причину ошибки. Следует подчеркнуть, что существует ряд документов (к ним относятся кассовые и банковские документы), в которых наличие исправлений, подчисток, помарок не допускается.

Для отражения хозяйственных операций по каждому виду средств, их источников и расчетов образовательными учреждениями используется определенный счет. План счетов – это систематизированный перечень счетов бухгалтерского учета. В плане счетов перечисляются счета аналитического учета и субсчета, а также дается перечень забалансовых счетов.

 План счетов бухгалтерского учета в бюджетных учреждениях приведен на дискете, прилагаемой к данному учебному пособию.

Так, например, счет 20 "Расходы по бюджету" имеет ряд субсчетов:

200 "Расходы по бюджету на содержание учреждения и другие мероприятия".

201 "Расходы за счет дополнительных источников бюджетного финансирования".

203 "Расходы по бюджету на капитальное строительство".

Забалансовые счета используются для учета ценностей, не принадлежащих образовательному учреждению, но находящихся определенное время в его распоряжении или на его сохранности, а также для контроля за отдельными хозяйственными операциями. Их особенностью является то, что учет на них осуществляется по простой схеме, то есть без применения двойной записи, используемой в обязательном порядке на балансовых счетах. Бухгалтерские записи осуществляются только по дебету или только по кредиту забалансового счета.

Таблица 4.6.3

Структура балансов бюджетных учреждений. БАЛАНС на начало месяца (квартала, года)

№ раздела	Баланс по форме 1	№ раздела	Баланс по форме 1-1
АКТИВ			
I	Основные средства и другие долгосрочные финансовые вложения	I	Основные средства и другие долгосрочные финансовые вложения
II	Материальные запасы	II	Материальные запасы

III	Малоценные предметы	III	Малоценные предметы
IV	Готовая продукция	IV	Готовая продукция
V	Средства учреждений	V	Средства учреждений
VI	Расчеты	VI	Расчеты
VII	Расходы	VII	Расходы
VIII	Выполненные и сданные заказчикам продукция, работы и услуги	VIII	Выполненные и сданные заказчикам продукция, работы и услуги
IX	Доходы, прибыли (убытки)	IX	Доходы, прибыли (убытки)
X	Расходы на капитальное строительство	X	Расходы на капитальное строительство
ПАССИВ			
I	Финансирование из бюджета		
II	Фонды и средства целевого назначения	I	Фонды и средства целевого назначения
III	Расчеты	II	Расчеты
IV	Доходы, прибыли (убытки)	III	Доходы, прибыли (убытки)
V	Финансирование капитального строительства	IV	Финансирование капитального строительства

Бухгалтерский баланс – способ обобщения и группировки хозяйственных средств организации (по видам и размещению, источникам формирования и целевому назначению) в денежном измерителе на определенный момент времени. Он содержит информацию об имущественном и финансовом положении организации.

Баланс состоит из разделов, каждый из которых включает ряд статей. Статья баланса показывает величину остатка на синтетическом счете или субсчете по состоянию на определенную дату. Дебетовые остатки по счетам показываются в левой части (активе) баланса, кредитовые остатки – в правой (в пассиве) баланса; их итоги должны быть равны.

Хозяйственные операции приводят к изменениям следующих четырех типов в балансе:

- изменения, затрагивающие только статьи актива баланса: одна статья актива увеличивается, другая уменьшается на одну и ту же сумму; итог баланса не меняется;
- изменения, затрагивающие только статьи пассива баланса: одна статья пассива увеличивается, другая на ту же сумму уменьшается; итог баланса не меняется;
- изменения, приводящие к увеличению статьи актива и статьи пассива баланса, в результате увеличиваются итоги актива и пассива баланса;
- изменения, приводящие к уменьшению статьи актива и статьи пассива баланса, в результате уменьшаются итоги актива и пассива баланса.

Бюджетные организации имеют особый план счетов и, соответственно, отчетность, отличающуюся от отчетности коммерческих организаций. Более того, образовательные учреждения, занимающиеся самостоятельной внебюджетной деятельностью, заполняют одновременно различные формы балансов (соответственно форма 1 и форма 1-1).

Субсчета бухгалтерского учета группируются в балансе исполнения сметы доходов бюджетных учреждений в соответствии с Планом счетов по 10 разделам в активе и 5 разделам в пассиве с отражением остатков по ним на начало года и на конец года (квартала).

Такую же структуру имеет баланс учреждения, отражающий осуществляемую им деятельность за счет доходов от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, целевых источников.

Статья бухгалтерского баланса – показатель (строка) актива и пассива баланса, характеризующий отдельные виды имущества, источники его формирования, обязательства предприятия. Балансовые статьи объединяются в группы, группы – в разделы, исходя из их экономического содержания.

В процессе ведения бухгалтерского учета используются различные вспомогательные таблицы и ведомости, помогающие правильному формированию бухгалтерской отчетности. Среди таких форм часто встречаются оборотные ведомости (по счетам синтетического и аналитического учета), а также шахматная оборотная ведомость.

Оборотная ведомость – способ обобщения данных учетной регистрации в счетах бухгалтерского учета. Оборотные ведомости составляются в конце месяца на основании данных счетов об остатках (сальдо) на начало и конец месяца и оборотах за месяц.

Оборотные ведомости составляются по всем используемым в образовательном учреждении счетам синтетического учета. На каждый счет отводится отдельная строка, в которой указывается начальное сальдо, обороты и конечное сальдо по данному счету.

Оборотная ведомость по синтетическим счетам за _____ 2001 г.

Наименование счета	Начальный остаток (С ₁)		Обороты за месяц (О)		Конечный остаток (С ₂)	
	дебет	кредит	дебет	кредит	дебет	кредит
1	2	3	4	5	6	7
10 "Средства бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов"	50000		450000	490000	10000	
11 "Средства, полученные за счет внебюджетных источников"	130000		200000	100000	230000	

Шахматная оборотная ведомость обобщает данные по оборотам на счетах и служит для раскрытия их содержания и проверки правильности корреспонденции счетов. Сумма оборотов по дебету счетов должна всегда равняться сумме оборотов по кредиту счетов. Это равенство обусловлено принципом двойной записи на счетах.

Бухгалтерская отчетность – совокупность показателей учета, отраженных в форме определенных таблиц и характеризующих движение имущества, обязательств и финансовое положение предприятия за отчетный период.

В состав бухгалтерской отчетности бюджетных образовательных учреждений кроме баланса входят также следующие основные формы:

отчет об исполнении сметы доходов и расходов по бюджетным средствам – форма 2;

отчет об исполнении сметы доходов и расходов по внебюджетным источникам -форма 4;

отчет о движении основных средств – форма 5;

отчет о движении материальных запасов – форма 6;

отчет о недостачах и хищениях денежных средств и материальных ценностей в бюджетных учреждениях – форма 15.

Образовательные учреждения, состоящие на бюджетах субъектов РФ и местных бюджетах, составляют месячную отчетность по форме 1-мм "Отчет об исполнении сметы доходов и расходов учреждений и организаций, финансируемых из бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов".

4.6.2. Регулирование бухгалтерского учета бюджетных учреждений

В нашей стране под бюджетным учетом понимают бухгалтерский учет исполнения бюджета и смет расходов бюджетных учреждений. Тем самым выделяются две подсистемы бюджетного учета: макроэкономическая – учет исполнения федерального, региональных и местных бюджетов и микроэкономическая – бухгалтерский учет в организациях и учреждениях, финансируемых из средств бюджетов различных уровней.

Особенности бухгалтерского учета бюджетных учреждений образования определяются отраслевой спецификой их деятельности, к которой относится и исполнение сметы расходов, являющейся основным плановым и финансовым документом в организации на текущий год, а также выделение фактических и кассовых расходов в разрезе статей бюджетной классификации.

Негосударственные образовательные учреждения ведут бухгалтерский учет в порядке, предусмотренном для некоммерческих организаций, не относящихся к бюджетным. Положения Инструкции по бухгалтерскому учету для бюджетных учреждений не могут быть на них распространены.

С вступлением в силу Бюджетного кодекса РФ и принятием Инструкции по бухгалтерскому учету в бюджетных учреждениях можно говорить о четырех уровнях правового регулирования бухгалтерского учета в бюджетных учреждениях (табл. 4.6.5).

Таблица 4.6.5

Уровни регулирования бухгалтерского учета в бюджетных образовательных учреждениях

Уровень	Нормативные акты
I	Бюджетный кодекс РФ, Федеральный закон "О бухгалтерском учете", федеральные законы, указы Президента РФ и постановления Правительства РФ

II	Инструкция по бухгалтерскому учету в бюджетных учреждениях (Приказ Минфина от 30.12.99 № 107н). Иные правовые акты Минфина России по вопросам бухгалтерского учета в бюджетных учреждениях (например, нормативные правовые акты по составлению бухгалтерской отчетности)
III	Правовые акты федеральных органов исполнительной власти, которые осуществляют правовое регулирование бухгалтерского учета; Госкомстата от 30.10.97 № 71а "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, основных средств и нематериальных активов, материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, работ в капитальном строительстве"
IV	Рабочие документы бюджетных учреждений, принятие которых предусмотрено Инструкцией по бухгалтерскому учету в бюджетных учреждениях: приказ руководителя бюджетного учреждения об утверждении графика документооборота; о порядке проведения инвентаризации; документы, устанавливающие конкретные условия отнесения расходов к распределению на отдельные виды по источникам финансирования; порядок распределения накладных расходов по отдельным видам продукции

Кассовые расходы – это средства, выданные банком с бюджетных или текущих счетов образовательных учреждений на их расходы. Однако по ним нельзя судить о фактическом использовании средств, так как отдельные суммы могут быть начислены, но не выплачены (заработная плата; суммы, причитающиеся кредиторам за выполненные работы, за оказанные коммунальные услуги и др.).

Фактические расходы – это действительные расходы учреждения по исполнению сметы, оформленные соответствующими документами, то есть это все средства, израсходованные в соответствии со сметами за отчетный период, независимо от того, были эти суммы выданы со счета в банке (или оплачены методом взаимозачета) либо оплаты не было произведено.

При казначейской системе исполнения бюджетов операции по кассовому расходу производятся списанием средств со счета казначейства.

Приказом Минфина РФ от 30.12.99 № 107н утверждена Инструкция по бухгалтерскому учету в бюджетных учреждениях, которая формирует государственную учетную политику для бюджетных учреждений и устанавливает единый для всех бюджетных учреждений порядок учета исполнения сметы доходов и расходов. Инструкция состоит из трех частей и двух приложений.

В части I "Организация бухгалтерского учета" приводится бюджетный План счетов и раскрываются основы единого порядка ведения бухгалтерского учета в бюджетных учреждениях. Кроме того, установлены права руководителей и главных бухгалтеров в организации бухгалтерского учета, обязанности бухгалтерских служб; установлена мемориально-ордерная форма бухгалтерского учета; подробно изложены правила документооборота, оформления первичных документов и регистров бухгалтерского учета, внесения в них исправлений; указаны случаи обязательного проведения инвентаризации, документы, которыми оформляются результаты инвентаризации, и правила отражения излишков (недостачи), выявленных при проведении инвентаризации.

Часть II "Учет операций по исполнению смет доходов и расходов по бюджетным средствам и средствам, полученным за счет внебюджетных источников" состоит из двенадцати глав, каждая из которых посвящена отдельному участку бухгалтерского учета.

Часть III определяет порядок учета операций по централизованному снабжению материальными ценностями учреждений.

В приложении 1 сосредоточены унифицированные формы финансовой, учетной и отчетной бухгалтерской документации бюджетных учреждений и организаций, приложение 2 содержит корреспонденцию субсчетов по основным бухгалтерским операциям.

Бюджетные учреждения, в отличие от любых других некоммерческих и коммерческих организаций, не вправе самостоятельно утверждать рабочий план счетов бухгалтерского учета, выбирать формы бухгалтерского учета и т.д., что противоречит ст. 6 Федерального закона от 21.11.96 № 129-ФЗ "О бухгалтерском учете". В результате, в случае невнесения изменений и дополнений в вышеуказанный закон, возможно признание недействительной этой Инструкции так же, как была признана недействительной предыдущая Инструкция по бухгалтерскому учету в учреждениях и организациях, состоящих на бюджете (утвержденная приказом Минфина РФ от 3.11.93 № 122).

Проблема единых унифицированных правил ведения бухгалтерского учета для бюджетных учреждений должна решаться не нормативным правовым актом Минфина России, а на законодательном уровне. В связи с этим организации, ведущие учет поступлений на отдельном балансе по плану счетов

коммерческих организаций, а бюджетных средств, поступающих в качестве финансирования, – в соответствии с данной Инструкцией, имеют достаточно оснований осуществлять прежний порядок ведения двух отдельных балансов.

Действующее законодательство не разрешает в принудительном порядке переводить бюджетные учреждения на централизованное ведение бухгалтерского учета на жестко фиксированных государственных органами условиях. В соответствии с п. 2 ст. 6 Закона "О бухгалтерском учете" руководитель учреждения, организации имеет право выбора формы ведения бухгалтерского учета (в том числе централизованной или децентрализованной – непосредственно в учреждении).

В условиях рыночной экономики для образовательных учреждений перспективной является децентрализованная форма учета, так как руководитель в этом случае может принимать управленческие решения на основе своевременно поступающей бухгалтерской информации. При ведении централизованного учета отношения между образовательным учреждением и централизованной бухгалтерией должны оформляться официально – договором, заключаемым на добровольной основе, в котором указываются сроки получения необходимой бухгалтерской информации и размер вознаграждения централизованной бухгалтерии.

При централизации бухгалтерского учета за руководителями обслуживаемых учреждений сохраняются права получателей, в пределах ассигнований, предусмотренных в утвержденной распорядителем смете доходов и расходов:

- получать в установленном порядке авансы на хозяйственные и другие нужды;
- разрешать выдачу авансов и заработной платы работникам учреждения;
- расходовать в соответствии с установленными нормами материалы, продукты питания и другие материальные ценности на нужды учреждения;
- утверждать авансовые отчеты подотчетных лиц, документы по инвентаризации, акты о списании пришедших в ветхость и негодность основных средств и других материальных ценностей в соответствии с действующим законодательством;
- решать другие вопросы, относящиеся к финансово-хозяйственной деятельности учреждения.

Централизованная бухгалтерия представляет руководителям обслуживаемых учреждений необходимые сведения об исполнении смет доходов и расходов в сроки, установленные главным бухгалтером централизованной бухгалтерии, согласованные с руководителями этих учреждений.

Руководитель учреждения должен утвердить составленный главным бухгалтером график документооборота, регламентирующий представление ответственными лицами первичных учетных документов в бухгалтерию. В централизованной бухгалтерии указанный график утверждается руководителем учреждения, при котором создана эта бухгалтерия.

В учреждении все бухгалтерские документы, связанные с исполнением смет доходов и расходов по бюджетным средствам и средствам, полученным за счет внебюджетных источников, подписываются руководителем учреждения и главным бухгалтером или уполномоченными ими на то лицами. В централизованных бухгалтериях указанные бухгалтерские документы подписываются руководителем и главным бухгалтером учреждения, при котором создана централизованная бухгалтерия, или уполномоченными ими на то лицами.

Руководителем и главным бухгалтером главного распорядителя, распорядителя (получателя) бюджетных средств подписывается сводная бухгалтерская отчетность (бухгалтерская отчетность).

В случае разногласий между руководителем учреждения и главным бухгалтером по осуществлению отдельных хозяйственных операций первичные учетные документы по ним могут быть приняты к исполнению с письменного распоряжения руководителя учреждения, который несет всю полноту ответственности за последствия осуществления таких операций и включения данных о них в бухгалтерский учет и бухгалтерскую отчетность.

Руководитель учреждения также несет ответственность за организацию хранения первичных учетных документов, регистров бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности.

В соответствии с п. 6 Инструкции бюджетные организации обязаны составлять отдельный баланс по внебюджетным средствам и включать данные этого отдельного баланса в свой единый баланс. Для обеспечения отдельного учета операций по бюджетным и внебюджетным средствам и формирования данных для отдельного баланса субсчетам Плана счетов бухгалтерского учета (материальные ценности, средства в расчетах и другие) присваиваются отличительные признаки в виде номера.

Субсчетам по бюджетным средствам присваивается номер 1, а по средствам, полученным за счет внебюджетных источников, – номер 2 (по предпринимательской деятельности) и номер 3 (по целевым

средствам и безвозмездным поступлениям). Так, например, счет 12 "Касса" делится на три субсчета: 120-1 – "Касса (бюджетные средства)", субсчет 120-2 – "Касса (предпринимательская деятельность)", субсчет 120-3 – "Касса (целевые средства)"

Некоторые из счетов предназначены для отражения операций либо только по бюджетным средствам, либо только по средствам, полученным за счет внебюджетных источников.

Субсчет с определенным отличительным признаком всегда должен корреспондировать в учете с субсчетом с тем же признаком, иначе может возникнуть несоответствие между активом и пассивом отдельного баланса по внебюджетным средствам, формируемого в рамках единого баланса бюджетного учреждения. Для избежания лишних ошибок лучше использовать в учете соответствующий отличительный признак даже к субсчетам, изначально предназначенным для учета определенных видов средств.

По субсчетам бухгалтерского учета с присвоенными им номерами составляются мемориальные ордера и книга "Журнал – главная", на основе которой формируются отдельный баланс по внебюджетным средствам и единый баланс бюджетного учреждения.

Внебюджетные средства в соответствии с Инструкцией подразделяются на две большие группы:

1. Целевые средства и безвозмездные поступления.
2. Средства от предпринимательской деятельности, включая доходы от реализации продукции, работ, услуг.

Еще одной отличительной особенностью бюджетного учета является консолидация учетных и отчетных данных, осуществляемая вышестоящими распорядителями средств на основании отчетов нижестоящих распорядителей и получателей бюджетных средств.

При этом различаются два способа консолидации информации.

1. Вышестоящий распорядитель в течение отчетного периода, получая отчеты от нижестоящих распорядителей и получателей средств, составляет сводный отчет без совершения дополнительных бухгалтерских записей. При этом в консолидированном отчете вышестоящего распорядителя средств не должно присутствовать счетов учета внутриведомственных расчетов между ними.

2. Второй способ консолидации учетной информации применяется при закрытии счетов текущего года. При этом главным распорядителем средств совершаются ряд дополнительных бухгалтерских записей на основании отчетов нижестоящих получателей средств: принимаются на свой баланс фактические расходы, совершенные нижестоящим получателем, и затем общая сумма фактических расходов, произведенная подведомственной главному распорядителю средств системой, списывается на источник финансирования – на общую сумму финансирования, полученного из бюджета на всю систему.

4.6.3. Бухгалтерский учет в негосударственных образовательных учреждениях

Организация бухгалтерского учета и составления отчетности в негосударственных образовательных учреждениях, основывается на той же нормативной базе, что и в коммерческих организациях. Основными нормативными актами, регулирующими бухгалтерский учет в НОУ являются:

Федеральный закон от 21.11.96 № 129-ФЗ "О бухгалтерском учете" (с изменениями и дополнениями);

Положение по ведению бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации, утвержденное приказом Минфина России от 29.07.98 № 34н (с изменениями и дополнениями);

План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и инструкция по его применению, утвержденные приказом Минфина России от 31.10.2000 №94н;

Положение по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99", утвержденное приказом Минфина России от 06.07.99 № 43н;

Приказ Минфина России от 13.01.00 № 4н "О формировании бухгалтерской отчетности организации" и другие документы.

Федеральным законом от 12.01.96 № 7-ФЗ "О некоммерческих организациях" определены следующие источники формирования имущества некоммерческой организации:

- регулярные и единовременные поступления от учредителей (участников, членов);
- добровольные имущественные взносы и пожертвования;
- выручка от реализации товаров, работ, услуг;
- дивиденды (доходы, проценты), получаемые по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам;

- доходы, получаемые от собственности некоммерческой организации;
- другие не запрещенные законом поступления.

Все источники формирования имущества негосударственных образовательных учреждений можно разделить на 2 группы: целевые поступления в денежной и натуральной форме и доходы от предпринимательской деятельности.

Ключевое отличие налогообложения некоммерческих от коммерческих организаций состоит в том, что все поступления, относимые к целевым, никакими налогами не облагаются, что налагает свои требования к бухгалтерскому учету в НОУ. Поступления же в качестве доходов от предпринимательской деятельности в НОУ облагаются всеми налогами на тех же условиях, что и доходы коммерческих организаций.

Средства, полученные на конкретные цели, должны быть израсходованы полностью только на эти цели. Без письменного согласия жертвователя или грантодателя изменение целевого назначения средств невозможно. В случае, если это согласие не получено, средства должны быть возвращены. Средства, использованные не по целевому назначению, взыскиваются в доход федерального бюджета.

В ходе осуществления целевых программ в негосударственном образовательном учреждении составляется смета доходов и расходов, рассчитанная на определенный период (месяц, квартал, год или любой другой более длительный срок). НОУ самостоятельно определяют перечень своих программ, их содержание, перечень статей смет, а также размеры доходов и расходов по каждой статье. Они могут согласовывать свои сметы только с жертвователями (благотворителями) и грантодателями, а также учредителями. Государственные органы, включая налоговые, не имеют права вмешиваться в деятельность НОУ и вносить коррективы в направления расходования их средств, если такое использование носит целевой характер и соответствует уставным целям организации.

Учет материальных ценностей в НОУ ведется так же, как и в коммерческих организациях. Учет кассовых операций организуется в соответствии с Порядком ведения кассовых операций в Российской Федерации. Негосударственное образовательное учреждение взимает плату с обучающихся за образовательные услуги. В соответствии со ст. 46 Закона "Об образовании" такая деятельность не рассматривается как предпринимательская, если полученный доход полностью идет на возмещение затрат на обеспечение образовательного процесса (в том числе на заработную плату), его развитие и совершенствование в данном образовательном учреждении. Направление затрат определяется сметой доходов и расходов, которая составляется ежегодно и утверждается руководителем НОУ.

В соответствии с п. 1 ст. 13 Федерального Закона "О бухгалтерском учете" некоммерческие организации должны составлять квартальную и годовую бухгалтерскую отчетность. Перечень форм, входящих в состав квартальной и годовой бухгалтерской отчетности, и инструкции о порядке их заполнения ежегодно уточняются Министерством финансов России.

Бухгалтерская отчетность представляется НОУ государственной налоговой инспекции (по месту нахождения организации) и местному органу статистики, а также другим заинтересованным пользователям. НОУ должно обеспечить им возможность ознакомиться с годовой бухгалтерской отчетностью и получать ее копии с возмещением затрат на копирование.

В настоящее время организации самостоятельно разрабатывают и утверждают формы бухгалтерской отчетности, используя за основу образцы форм, представленных в приложении к приказу Минфина России от 13.01.00 № 4н "О формах бухгалтерской отчетности организаций".

Таблица 4.6.6

Состав отчетности негосударственного образовательного учреждения

Форма	Наименование	Примечания
№ 1	Бухгалтерский баланс	Представляется ежеквартально
№2	Отчет о прибылях и убытках	Представляется ежеквартально
№3	Отчет об изменениях капитала	Заполняется строка "Чистые активы" и раздел "Изменение капитала"
№4	Отчет о движении денежных средств	Имеют право не представлять
№5	Приложение к бухгалтерскому балансу	
№6	Отчет о целевом использовании полученных средств	При разработке и самостоятельном утверждении формы № 6 особое внимание уделяется показателям, позволяющим наиболее полно отразить расходы по статьям сметы

Пояснительная записка	В ней отражаются информация об изменениях в учетной политике, юридический адрес организации, основные виды деятельности, среднегодовая численность работающих за отчетный период, состав членов исполнительных органов организации, могут приводиться данные о финансовой устойчивости и др.
-----------------------	--

Негосударственные образовательные учреждения, получившие целевое финансирование в форме грантов и иных пожертвований, обязаны по окончании отчетного года в сроки, установленные для сдачи годового бухгалтерского отчета, представить в налоговый орган по месту своего нахождения отчет о поступивших суммах и их расходовании.

После регистрации в органах юстиции НОУ в органах статистики присваиваются классификационные коды. Одновременно НОУ ставятся на учет в территориальных органах государственной статистики. С этого момента НОУ обязаны составлять и сдавать в органы статистики статистическую отчетность. Перечень форм и сроки их сдачи устанавливаются Госкомстатом РФ и доводятся до сведения НОУ местными органами статистики.

Все НОУ в обязательном порядке должны встать на учет во всех государственных внебюджетных социальных фондах: Пенсионном фонде, Фонде социального страхования, Фонде обязательного медицинского страхования. НОУ отчитываются перед этими органами в установленные фондами сроки.

Кроме этого, негосударственные образовательные учреждения должны отчитываться перед жертвователям и грантодателям по форме и в сроки, установленные ими.

4.6.4. Расчеты в образовательных учреждениях

Любой работник образовательного учреждения обязательно сталкивается с различными видами расчетных операций, связанных с движением денежных средств. Это и выплата заработной платы, и оплата необходимого оборудования. Поэтому важная часть бухгалтерского учета посвящена именно учету расчетов и движения денежных средств.

Между предприятиями, учреждениями и организациями расчеты производятся в основном в безналичной форме. Безналичные расчеты ведутся путем перечисления (перевода) денежных средств со счета плательщика на счет получателя с помощью различных банковских операций (кредитных и расчетных).

Посредниками при расчетах между предприятиями и организациями выступают банки (государственные и коммерческие). Отношения предприятия с банком строятся на основе договоров банковского счета. Для расчетов организация может открывать в банке счета различных видов:

- *расчетные счета* – открываются всем коммерческим предприятиям, имеющим статус юридического лица (имеющим самостоятельный баланс и наделенным собственными оборотными средствами); владелец счета может распоряжаться своими средствами без ограничений, осуществляя любые не запрещенные законом операции;
- *текущие счета* – открываются некоммерческим учреждениям, а также организациям (структурным подразделениям), не обладающим признаками, дающими право открывать расчетный счет. Владелец счета распоряжается своими средствами в точном соответствии со сметой, утвержденной вышестоящим органом, при этом перечень операций по счету регламентирован (например, со счета с отличительным признаком "7" можно снимать средства только на оплату труда и ряд других целей);
- *специальные счета* – применяются для хранения средств строго целевого назначения.

В установленные сроки образовательное учреждение периодически получает от банка выписку из расчетного счета, которая представляет собой перечень всех произведенных за отчетный период операций по текущему счету учреждения.

Выписка банка служит основанием для бухгалтерских записей. К ней прилагаются документы, полученные от других предприятий и организаций, на основании которых зачислены или списаны средства, и документы, выписанные образовательным учреждением.

Безналичные расчеты

Расчетные операции осуществляются банками с банковских счетов образовательного учреждения в

соответствии с Положением о безналичных расчетах. Банк хранит денежные средства учреждений на их счетах, зачисляет поступающие на эти счета суммы, выполняет распоряжения образовательных учреждений об их перечислении и выдаче со счетов, а также о проведении других банковских операций, предусмотренных банковскими правилами и договором.

Допускается использование при безналичных расчетах: платежных поручений чеков аккредитивов и платежных требований-поручений. При этом конкретные формы расчетов между плательщиком и получателем средств определяются договором (соглашением, отдельными договоренностями).

Взаимные претензии по расчетам между плательщиком и получателем средств рассматриваются сторонами в установленном порядке без участия банковских учреждений. За нарушение правил расчетных операций банки, предприятия, учреждения, организации и граждане несут ответственность в соответствии с действующим законодательством.

Расчетные документы принимаются банком к исполнению только при наличии подписей должностных лиц, имеющих право подписи для совершения расчетно-денежных операций по счетам в банке, а также печати образовательного учреждения. Расчетные документы принимаются к исполнению независимо от их суммы.

Платежные поручения, платежные требования-поручения выписываются, как правило, с использованием технических средств в количестве экземпляров, необходимом для банка и всех участвующих в расчетах сторон. Чеки выписываются от руки чернилами или шариковыми ручками. Помарки и подчистки в расчетных документах не допускаются. При этом списание средств со счета плательщика производится только на основании первого экземпляра расчетного документа, если иное не оговорено указаниями Центрального банка России.

При расчетах *платежным поручением* банк обязуется по поручению плательщика за счет средств, находящихся на его счете, перевести определенную денежную сумму на счет указанного плательщиком лица в этом или в ином банке в срок, предусмотренный законом или устанавливаемый в соответствии с ним. Поручения принимаются от плательщика к исполнению только при наличии средств на его счете и действительны в течение десяти дней со дня выписки.

В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения поручения клиента банк несет ответственность. Если нарушение правил совершения расчетных операций банком повлекло неправомерное удержание денежных средств, банк обязан уплатить проценты.

Платежными поручениями оформляются платежи в доход бюджета, внебюджетным фондам, перечисления, связанные с расчетами с поставщиками и подрядчиками и т.д. В расчетных документах на реализуемые товары (работы, услуги) сумма налога на добавленную стоимость указывается отдельной строкой.

Платежное поручение выписывается на бланках установленной формы и предоставляется в банк в необходимых количествах экземпляров (4): первый экземпляр после списания средств с расчетного счета плательщика остается в документах его банка; четвертый – возвращается плательщику со штампом банка как расписка в том, что документ принят к исполнению; второй и третий экземпляры пересылаются в банк получателя; после зачисления денег на расчетный счет получателя второй экземпляр остается в документах банка, а третий передается получателю как подтверждение осуществления операции.

Платежное требование-поручение – это требование поставщика к покупателю оплатить на основании приложенного к нему комплекта документов стоимость поставленных товаров или оказанных услуг. Оплата может осуществляться с акцептом и без акцепта покупателя.

Акцепт требований может быть последующим и предварительным: при *предварительном* акцепте банк производит списание средств со счета плательщика, если он не заявит в установленный срок отказа от акцепта; при *последующем* акцепте банк плательщика оплачивает платежное требование сразу после его поступления.

Аккредитив – поручение банка покупателя банку поставщика производить оплату счетов поставщика за отгруженный товар или оказанные услуги на условиях, предусмотренных в заявлении на аккредитив.

Расчетный чек содержит письменное поручение владельца счета (чекодателя) обслуживающему его банку на перечисление указанной в чеке суммы средств с его счета на счет получателя средств (чекодержателя). Расчетный чек выписывается плательщиком и передается получателю средств в момент совершения хозяйственной операции, последний и предъявляет чек в свой банк для оплаты.

Также возможны еще два вида неденежных расчетов, получившие распространение в последние годы.

Расчеты, основанные на зачете взаимных требований, используются при имеющихся взаимных задолженностях друг другу. Взаимные требования и обязательства должников и кредиторов друг к другу погашаются в равновеликих суммах; на разницу производится платеж в установленном порядке.

Вексельная форма расчетов представляет собой расчеты между поставщиком и плательщиком-покупателем на основе специального документа – *векселя* – ценной бумаги, представляющей собой письменное долговое обязательство строго установленной формы, дающее его владельцу беспорное право требовать от должника уплаты суммы обязательств.

Существует два вида векселей:

- простой (соло) – обязательство должника уплатить определенную сумму денег предъявителю векселя через установленный срок или по его требованию;
- переводной (тратта) – это указание векселедателя-кредитора плательщику уплатить определенную сумму денег предъявителю векселя через установленный срок или по его требованию.

Наличные расчеты

Согласно ст. 1 Закона РФ от 18.06.93 № 5215-1 "О применении контрольно-кассовых машин при осуществлении денежных расчетов с населением" денежные расчеты с населением при осуществлении торговых операций или оказании услуг на территории Российской Федерации производятся всеми организациями, учреждениями, их филиалами и другими обособленными подразделениями с обязательным применением контрольно-кассовых машин.

На учреждения, которые должны применять контрольно-кассовые машины, возложены обязанности: регистрировать контрольно-кассовые машины; использовать исправные контрольно-кассовые машины для осуществления денежных расчетов с населением; выдавать покупателю (клиенту) вместе с покупкой (после оказания услуги) отпечатанный контрольно-кассовой машиной чек за покупку (услугу), подтверждающий исполнение обязательств по договору купли-продажи (оказания услуги) между покупателем (клиентом) и соответствующим предприятием; обеспечивать работникам налоговых органов и центров технического обслуживания контрольно-кассовых машин беспрепятственный доступ к ККМ.

Все учреждения обязаны вывешивать в доступном покупателю (клиенту) месте ценники на продаваемые товары (прейскуранты на оказываемые услуги), которые должны соответствовать документам, подтверждающим объявленные цены и тарифы.

В ряде случаев образовательные учреждения могут осуществлять денежные расчеты с населением *без применения ККМ* – в силу специфики своей деятельности либо особенностей местонахождения. Не применять ККМ в этих случаях можно только при условии выдачи документов строгой отчетности, приравниваемых к чекам. Закон о применении ККМ не распространяется на сферу наличных расчетов с юридическими лицами (организациями). Закон о применении ККМ согласно Перечню, утверждаемому Правительством РФ, допускает проведение денежных расчетов с населением без применения контрольно-кассовых машин в организациях отдельных категорий.

Во исполнение вышеуказанного Закона было принято постановление Правительства РФ от 30.07.93 г. № 745, которым были утверждены два важных документа. Первый из них – Положение по применению ККМ при осуществлении денежных расчетов с населением (в редакции постановления Правительства РФ от 07.08.98 г. № 904). Второй документ – Перечень отдельных категорий организаций, которые в силу специфики своей деятельности либо особенностей местонахождения могут осуществлять денежные расчеты с населением без применения ККМ (неоднократно изменялся в дальнейшем). Пункт 2 вышеуказанного Перечня содержит норму о возможности неприменения ККМ общеобразовательными школами и приравненными к ним учебными заведениями в части обеспечения питанием учащихся и сотрудников во время учебных занятий. Это означает, что прием оплаты за питание наличными денежными средствами от учащихся, их родителей (законных представителей) и сотрудников общеобразовательного учреждения возможно оформлять приходными кассовыми ордерами установленной формы. Оплата образовательных услуг и иные сопутствующие услуги в сфере образования, оказываемые образовательными учреждениями, не включена в данный Перечень, который является исчерпывающим. Значительное количество конфликтов с налоговыми органами по поводу правомерности неиспользования ККМ при расчетах с населением возникает из-за того, что руководители и бухгалтеры учреждений расширительно толкуют содержащиеся в Перечне нормы. Также необходимо иметь в виду, что постановление № 745 разрешает органам исполнительной власти

субъектов РФ ограничивать действие Перечня на соответствующей территории. Поэтому необходимо уточнять, не отменили ли исполнительные органы власти субъекта РФ своими нормативными актами нужный пункт Перечня на той территории, где находится это образовательное учреждение.

Вместо применения ККМ образовательные учреждения используют бланки строгой отчетности. Установленные бланки строгой отчетности при осуществлении денежных расчетов с населением приравнены к кассовым чекам. При применении бланков строгой отчетности следует вести учет их приобретения, хранения и использования. Бланки должны печататься с типографской нумерацией (предусмотренное количество экземпляров бланка – с одним и тем же номером). Списание использованных, а также испорченных бланков, производится по акту, при этом испорченные бланки хранятся в течение обычных сроков хранения документов бухгалтерского учета.

Правила ведения кассовых операций

Для осуществления расчетов наличными деньгами каждое образовательное учреждение должно иметь кассу и вести кассовую книгу по установленной форме. Денежные средства находятся в кассе в виде наличных денег и денежных документов, чековых книжек. Наличные деньги, полученные образовательным учреждением в банках, расходуются на цели, указанные в чеке.

Образовательные учреждения могут иметь в своих кассах наличные деньги в пределах лимитов, установленных банками, по согласованию с руководителями учреждений. При необходимости лимиты остатков касс пересматриваются. Образовательные учреждения имеют право хранить в своих кассах наличные деньги сверх установленных лимитов только для оплаты труда, выплаты пособий по социальному страхованию и стипендий не свыше 3 рабочих дней (для учреждений, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, – до 5 дней), включая день получения денег в банке.

Образовательные учреждения обязаны сдавать в банк всю денежную наличность сверх установленных лимитов остатка наличных денег в кассе в порядке и сроки, согласованные с обслуживающими банками. При этом образовательные учреждения, имеющие постоянную денежную выручку, по согласованию с обслуживающими их банками могут расходовать ее на оплату труда и выплату социально-трудовых льгот. Однако образовательные учреждения не имеют права накапливать в своих кассах наличные деньги сверх установленных лимитов для осуществления предстоящих расходов, в том числе на оплату труда.

Образовательные учреждения выдают наличные деньги под отчет на хозяйственно-операционные расходы в размерах и на сроки, определяемые руководителями учреждений. Выдача наличных денег под отчет на расходы, связанные со служебными командировками, производится в пределах сумм, причитающихся командированным лицам на эти цели. Лица, получившие наличные деньги под отчет, обязаны не позднее 3 рабочих дней по истечении срока, на который они выданы, или со дня возвращения их из командировки предъявить в бухгалтерию образовательного учреждения отчет об израсходованных суммах и произвести окончательный расчет по ним.

Выдача наличных денег под отчет производится при условии полного отчета конкретного подотчетного лица по ранее выданному ему авансу. Передача выданных под отчет наличных денег одним лицом другому запрещается.

Кассовые операции оформляются типовыми межведомственными формами первичной учетной документации для предприятий. Прием наличных денег кассами образовательных учреждений производится по приходным кассовым ордерам, подписанным главным бухгалтером или лицом на это уполномоченным письменным распоряжением руководителя образовательного учреждения. О приеме денег выдается квитанция к приходному кассовому ордеру за подписями главного бухгалтера или лица, на это уполномоченного, и кассира, заверенная печатью (штампом) кассира или оттиском кассового аппарата.

Выдача наличных денег из касс образовательных учреждений производится по расходным кассовым ордерам или надлежаще оформленным другим документам (платежным ведомостям, расчетно-платежным ведомостям, заявлениям на выдачу денег, счетам и др.) с наложением на этих документах штампа с реквизитами расходного кассового ордера. Документы на выдачу денег должны быть подписаны руководителем, главным бухгалтером образовательного учреждения или лицами, на это уполномоченными.

При выдаче денег по расходному кассовому ордеру или заменяющему его документу отдельному

лицу кассир требует предъявления документа (паспорта или другого документа), удостоверяющего личность получателя, записывает наименование и номер документа, кем и когда он выдан и отбирает расписку получателя. Если заменяющий расходный кассовый ордер документ составлен на выдачу денег нескольким лицам, то получатели также предъявляют указанные документы, удостоверяющие их личность, и расписываются в соответствующей графе платежных документов. Однако в последнем случае запись о данных документа, удостоверяющего личность, на денежном документе, заменяющем кассовый расходный ордер, не производится.

Расписка в получении денег может быть сделана получателем только собственноручно чернилами или шариковой ручкой с указанием полученной суммы: рублей - прописью, копеек – цифрами. При получении денег по платежной (расчетно-платежной) ведомости сумма прописью не указывается.

Выдача денег лицам, не состоящим в списочном составе образовательного учреждения, производится по расходным кассовым ордерам, выписываемым отдельно на каждое лицо, или по отдельной ведомости на основании заключенных договоров. Выдача денег лицам, привлекаемым на сельскохозяйственные и погрузочно-разгрузочные работы, а также для ликвидации последствий стихийных бедствий может производиться по ведомости.

Выдачу денег кассир производит только лицу, указанному в расходном кассовом ордере или заменяющем его документе. Если выдача денег производится по доверенности, оформленной в установленном порядке, в тексте ордера после фамилии, имени и отчества получателя денег бухгалтерией указывается фамилия, имя и отчество лица, которому доверено получение денег. Если выдача денег производится по ведомости, перед распиской в получении денег кассир делает надпись: "По доверенности". Доверенность остается в документах дня как приложение к расходному кассовому ордеру или ведомости.

Оплата труда, выплата пособий по социальному страхованию и стипендий производится кассиром по платежным (расчетно-платежным) ведомостям без составления расходного кассового ордера на каждого получателя.

На титульном (заглавном) листе платежной (расчетно-платежной) ведомости делается разрешительная надпись о выдаче денег за подписями руководителя и главного бухгалтера образовательного учреждения или лиц, на это уполномоченных. В аналогичном порядке могут оформляться и разовые выдачи денег на оплату труда (при уходе в отпуск, по болезни и др.), а также выдача нескольким лицам депонированных сумм и денег под отчет на расходы, связанные со служебными командировками. Разовые выдачи денег на оплату труда отдельным лицам производятся, как правило, по расходным кассовым ордерам.

По истечении установленных сроков оплаты труда, выплаты пособий по социальному страхованию и стипендий кассир должен:

- 1) в платежной (расчетно-платежной) ведомости против фамилии лиц, которым не произведены указанные выплаты, поставить штамп или сделать отметку от руки: "Депонировано";
- 2) составить реестр депонированных сумм;
- 3) в конце платежной (расчетно-платежной) ведомости сделать надпись о фактически выплаченных и подлежащих депонированию суммах, сверить их с общим итогом по платежной ведомости и скрепить надпись своей подписью. Если деньги выдавались не кассиром, а другим лицом, то на ведомости дополнительно делается надпись: "Деньги по ведомости выдавал (подпись)". Выдача денег кассиром и раздатчиком по одной ведомости запрещается;
- 4) записать в кассовую книгу фактически выплаченную сумму и поставить на ведомости штамп: "Расходный кассовый ордер № _".

Бухгалтерия производит проверку отметок, сделанных кассирами в платежных (расчетно-платежных) ведомостях, и подсчет выданных и депонированных по ним сумм. Депонированные суммы сдаются в банк, и на сданные суммы составляется один общий расходный кассовый ордер.

Приходные кассовые ордера и квитанции к ним, а также расходные кассовые ордера и заменяющие их документы должны быть заполнены бухгалтерией четко и ясно чернилами, шариковой ручкой или выписаны на машине (пишущей, вычислительной). Подчистки, помарки или исправления в этих документах не допускаются.

В приходных и расходных кассовых ордерах указывается основание для их составления и перечисляются прилагаемые к ним документы. Выдача приходных и расходных кассовых ордеров или заменяющих их документов на руки лицам, вносящим или получающим деньги, запрещается. Прием и выдача денег по кассовым ордерам может производиться только в день их составления.

Приходные и расходные кассовые ордера или заменяющие их документы до передачи в кассу регистрируются бухгалтерией в журнале регистрации приходных и расходных кассовых документов. Расходные кассовые ордера, оформленные на платежных (расчетно-платежных) ведомостях на оплату труда и других приравненных к ней платежей, регистрируются после их выдачи.

Кассовая книга ведется кассиром. Каждое образовательное учреждение имеет только одну кассовую книгу. В книге листы нумеруются, прошнуровываются и опечатываются печатью учреждения. Записи делаются в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу; второй, отрывной экземпляр служит отчетом кассира.

Оформление оплаты дополнительных платных образовательных услуг

У образовательных учреждений обычно не возникает проблем с приемом оплаты за услуги от заказчиков платных дополнительных образовательных услуг – юридических лиц (как по безналичному расчету, так и в кассу учреждения по приходным кассовым ордерам унифицированной формы КО-1 в пределах установленного лимита расчетов наличными между юридическими лицами – 10000 руб. в день). При реализации образовательных услуг юридическому лицу (в том числе в случаях, когда договор заключен в пользу третьих лиц и реальными потребителями являются работники организации-заказчика) в обязательном порядке выписываются счета-фактуры.

Счет-фактура составляется организацией-исполнителем по мере оказания услуг на имя организации-заказчика в двух экземплярах. Первый экземпляр предоставляется исполнителем заказчику не позднее 10 дней с даты оказания услуги или получения предоплаты (аванса). В случае оказания услуг, не облагаемых НДС, представление счета-фактуры также обязательно (без выделения в нем НДС). Вторые экземпляры выписанных образовательным учреждением счетов-фактур в хронологическом порядке подшиваются в отдельную папку, которая представляет из себя Журнал учета выданных счетов-фактур и фиксируются в специальном регистре – Книге продаж установленной формы в том отчетном периоде, в котором в целях налогообложения признается реализация услуг, но не позднее 10 дней с даты оказания услуги или получения предоплаты (аванса).

В счете-фактуре не должно быть подчисток и помарок. В журналах учета они должны быть подшиты и пронумерованы. Счет-фактура составляется на русском языке с использованием компьютера или пишущей машины, а может быть заполнен от руки.

Помимо счетов-фактур, являющихся документом налогового учета, в образовательном учреждении должны оформляться и документы бухгалтерского учета, подтверждающие факт оказания услуги (акты оказания услуг).

Многие образовательные учреждения заключают долгосрочные договоры на оказание образовательных услуг (со сроком обучения несколько месяцев или лет). В таком случае возможно поэтапное закрытие оказанных услуг (ежемесячно, ежеквартально, по семестрам и т.д.) с соответствующим отражением такого порядка в заключаемых учреждением договорах. Факт оказания услуг должен подтверждаться составлением документа, являющегося основанием для формирования выручки в бухгалтерском учете (чаще всего – двухстороннего акта).

Чаще всего заказчиками и потребителями образовательных услуг являются физические лица (обучающиеся или их представители). Одним из вариантов приема оплаты за образовательные услуги от населения может быть оплата по безналичному расчету (через учреждения Сбербанка РФ (рис. 4.6.5), отделения связи и т.п.).

Уведомления, счета, квитанции на оплату могут оформляться в учреждении с применением стандартных или специально разработанных компьютерных программ (например, с помощью электронных таблиц). Перед передачей заказчикам квитанций или уведомлений на оплату эти документы предварительно регистрируются в журнале, который заменяет Журнал учета выданных счетов-фактур. Квитанции или уведомления на оплату подлежат дальнейшему отражению в Книге продаж в общеустановленном для счетов-фактур порядке.



Рис. 4.6.5. Организация расчетов с населением через учреждения Сбербанка РФ

При поступлении оплаты за образовательные услуги на банковский счет учреждения (за минусом вознаграждения Сбербанку РФ) необходимо развернуто отразить суммы за оказываемые учреждением образовательные услуги (в доходах) и суммы оплаты услуг банка (в расходах).

Для фиксации выручки и финансовых результатов от реализации услуг в бухгалтерском учете, согласно принятой учетной политике и договорам на оказание платных услуг, необходимо периодически оформлять соответствующие документы, подтверждающие факт оказания заказчиком определенного объема услуг (акты, приказы, протоколы, списки и т.п.).

Осуществляя же наличные расчеты с населением, образовательные учреждения попадают под действие законодательства об обязательном применении контрольно-кассовых машин либо применяют бланки строгой отчетности.

При использовании в качестве бланка строгой отчетности квитанции, утвержденной Письмом Минфина № 16-00-30-35 от 20.04.95 РФ, каждая квитанция заполняется в трех экземплярах:

- Первый экземпляр передается в бухгалтерию и является основанием для оприходования выручки в кассу организации.
- Второй экземпляр, при необходимости, является отчетным документом материально ответственного лица. В случае оплаты непосредственно в кассу организации, без участия в расчетах материально ответственного лица, вторые экземпляры в хронологической последовательности подшиваются в отдельную папку, которая выполняет функции Журнала учета использованных бланков строгой отчетности, заменяющего собой Журнал учета выдаваемых счетов-фактур. Согласно пункту 9 Постановления Правительства РФ от 29.07.96 № 914 организации, реализующие товары (работы, услуги) непосредственно населению без использования ККМ, могут применять действующие бланки строгой отчетности вместо счетов-фактур с последующим отражением их в Книге продаж.
- Третий экземпляр выдается лицу, являющемуся заказчиком образовательных услуг.

4.6.5. Автоматизация бухгалтерского учета

В современных социально-экономических условиях без применения компьютерной техники невозможно эффективное функционирование любой организации, в том числе и образовательных учреждений. Это связано и с усложнением ведения бухгалтерского, налогового учета, осознанием необходимости в ведении управленческого учета. Более того, многие виды отчетности образовательного учреждения необходимо в обязательном порядке сдавать исключительно на магнитных носителях (в частности, данные о доходах работников образовательного учреждения).

В условиях экономической нестабильности и частой смены нормативных актов, регламентирующих экономическую деятельность организации, роль бухгалтера становится ключевой в управлении предприятием, организацией, учреждением. Сам по себе бухгалтерский учет состоит из множества рутинных операций, связанных с выполнением повторяющихся арифметических действий, подготовкой различных по форме отчетных и платежных документов и переносом данных из одного документа в другие. Несомненно, что никакая, даже самая хорошая компьютерная программа не сможет заменить грамотного бухгалтера, но она позволит сэкономить его время и силы за счет автоматизации рутинных

операций, найти арифметические ошибки в учетных данных и отчетности. Кроме того, именно автоматизированные системы бухгалтерского учета способны эффективно подготовить и сохранить в систематизированном электронном виде первичные и отчетные документы и бланки часто используемых форм с реквизитами учреждения, таких как платежное поручение, приходные и расходные ордера и т.д.

Комплексная автоматизация бухгалтерского учета предполагает единый взаимосвязанный технологический процесс обработки документации по всем разделам учета с составлением баланса на основании типовых проектных решений по комплексной автоматизации бухгалтерского учета. Разработан ряд типовых программ по автоматизации бухгалтерского учета, однако лишь часть из них адаптирована к особенностям деятельности бюджетных организаций. Более того, во многих случаях необходима дополнительная адаптация к нуждам конкретного образовательного учреждения.

В условиях комплексной автоматизации бухгалтерского учета исполнения сметы доходов и расходов учреждения данные синтетического и аналитического учета формируются в базах данных и ежемесячно выводятся на бумажные носители – выходные формы документов (мемориальные ордера, карточки, ведомости, отчеты и т.п.). Выходные формы документов, выдаваемые программой в обязательном порядке должны соответствовать формам, утвержденным в Приложении к Инструкции по ведению бухгалтерского учета в бюджетных учреждениях.

Первичные учетные документы, составленные с помощью компьютерной техники, должны содержать все предусмотренные в них реквизиты. Следует отметить, что компьютер не гарантирует отсутствие ошибок в ведении бухгалтерского учета и правильного составления первичных документов.

В случае обнаружения ошибочных данных должны вноситься исправления в соответствующие базы данных. При этом такие исправления должны осуществляться путем оформления измененных документов, сторнирующих проводок. Без оформления надлежащих документов, подтверждающих изменения, исправления, сделанные непосредственно в электронных базах данных, не допускаются.

Программные продукты по автоматизации бухгалтерского учета подразделяют по принципам работы: *от проводки* и *от документа*. В первом случае учет ведется, как правило, с использованием одного или нескольких журналов хозяйственных операций, предназначенных для регистрации проводок, во втором случае ввод данных по любой хозяйственной операции ведется на основе заполнения экранных форм с реквизитами первичных документов (кассовых ордеров, авансовых отчетов и т.д.). По введенным данным формируются проводки. Почти все современные программные продукты работают как "от проводки", так и "от документа".

Среди программных систем выделяют, в частности, следующие классы:

1. "Оперативно-бухгалтерские системы". К ним относят программные средства, которые кроме бухгалтерского учета позволяют вести и оперативный учет или имеют его элементы для какой-либо отрасли, вида, сферы деятельности, производственной или другой отраслевой специфики. Ведущими разработчиками в промышленной сфере признаются фирмы "Галактика" и "Инфософт". Большинство таких программ ориентированы на учет в сфере торговли или в производстве. В связи с большой сложностью и многопрофильностью учета в образовательном учреждении, ведущем разнообразную внебюджетную деятельность, программы именно этого класса наиболее оптимальны для автоматизации учета.

2. "Корпоративные системы". Это системы автоматизации управления корпорацией, компанией, включающие в себя значительно больше функций, чем просто управление предприятием. В них решаются проблемы правильной организации информационного обеспечения: уровни агрегирования информации, ее оперативности, консолидации данных и отчетов в центральном офисе, организации доступа к данным и их защиты, технологии согласованного обновления единой информации общего доступа. Лидирующее положение в этом классе занимает фирмы "Галактика", "Инфософт" с комплексом "Флагман". Программы этого класса могут быть применены лишь в очень крупных учебных заведениях (вузах), имеющих распределенную структуру и широкую филиальную сеть.

3. "Мини-бухгалтерия". Отличительными чертами систем этого класса является отсутствие инструментов для организации учета по различным участкам (учет заработной платы, товарно-материальных ценностей и т.д.), а также небольшой набор учетных операций. Такие программы позволяют оформить небольшой набор первичных документов и форм отчетности в бухгалтериях численностью 1-3 чел.

4. "Отдельные АРМ". АРМ – автоматизированное рабочее место. Наибольший интерес в этом классе представляет подкласс "Учет труда и заработной платы". Именно этот участок бухгалтерского учета в

образовательных учреждениях пытаются компьютеризировать в первую очередь в связи со все увеличивающейся трудоемкостью его ведения. Наиболее адаптированы к особенностям учета заработной платы в бюджетных образовательных учреждениях программы фирм "Инфософт" и РАПС.

5. "Правовые и информационно-справочные системы и базы данных". К этому классу относятся программные системы, обеспечивающие ведение и хранение баз данных различных правовых, нормативных и прочих документов, понятий, справочной информации и др. и доступ пользователей к ним. В условиях быстро изменяющегося законодательства очевидна реальная потребность и важность таких систем для нормальной работы бухгалтерии, планово-экономической и других служб. В этом классе наблюдается острая конкуренция следующих правовых систем: "Консультант-плюс", "Кодекс" и "Гарант".

В сфере программных комплексов для бюджетных учреждений в различных конкурсах программного обеспечения неоднократно побеждали программы фирмы "Инфософт" ("Интегратор", "Флагман", отдельные АРМы). Среди программных настроек, созданных этой фирмой, имеются и ориентированные на учет в образовательных учреждениях.

Поэтому рассмотрим подробнее состав и функциональные взаимосвязи корпоративной информационной системы "Флагман" (рис. 4.6.6, табл. 4.6.7).



Рис. 4.6.6. Подсистемы программного комплекса "Флагман"

Таблица 4.6.7

Основные подсистемы корпоративной информационной системы и их функции

Подсистема	Функции
Документооборот	В подсистеме ведется настройка, заполнение и маршрутизация документов, делопроизводство и контроль исполнения. Все функции подсистемы "Документооборот" включаются в каждую из подсистем КИС "Флагман"
Персонал	Учет личного состава (ведение личных карточек, воинский учет, расчет отпусков), ведение штатного расписания (ТКС, расчет вакансий, планирование/резервирование ставок, история изменений штатного расписания), ведение табельного учета (графики работ, учет отработанного времени по факту/по отклонениям) – задачи, которые решает эта подсистема

Зарплата	Эта подсистема предназначена для автоматизации труда бухгалтеров – расчетчиков заработной платы и тесно связана с подсистемами "Персонал" и "Бухгалтерский учет". Здесь производятся расчет и начисление зарплаты, депонирование зарплаты, обработка сдельных бригадных и индивидуальных нарядов, формирование отчетности для ГНИ и внебюджетных фондов и др.
Бухгалтерский учет	Одна из ключевых подсистем финансового блока КИС, в которой осуществляются учет денежных средств, учет материалов и МБП, учет товаров и готовой продукции, взаиморасчеты с подотчетными лицами, учет ОС и НМА, капитальных вложений, учет ценных бумаг, расчеты с дебиторами/кредиторами, покупателями и заказчиками, поставщиками/подрядчиками, учет производственных затрат, калькуляция фактической себестоимости. Формируются журнал хозяйственных операций, Главная книга, баланс, бухгалтерская отчетность, производится консолидация данных
Снабжение и склад	В подсистеме ведется складской учет товарно-материальных ценностей (ТМЦ), формирование портфеля заказов на ТМЦ, календарное планирование материально-технического снабжения (МТС), учет и оценка выполнения календарных планов МТС
Сбыт и торговля	Наиболее существенные функции этой подсистемы: формирование портфеля заказов на продукцию и услуги, учет отгрузки продукции и выполнения услуг, складской учет продукции и товаров, резервирование, учет в розничной торговле, связь с кассовыми аппаратами
Договоры и взаиморасчеты	Данная подсистема тесно интегрирована с подсистемами "Снабжение и склад", "Сбыт и торговля", "Бухгалтерский учет". В ней ведутся учет и оценка выполнения договоров, учет бартерных операций и проведение взаимозачетов, сопоставляются документы на отгрузку с документами на оплату, планируется очередность платежей и их исполнение
Финансовый анализ	Одна из базовых подсистем для выработки правильных решений. В ней проводятся оценка структуры и динамики экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия (платежеспособность, финансовая устойчивость и т.п.), анализ экономического состояния
Технико-экономическое планирование (ТЭП)	В подсистеме решаются следующие задачи: ведение производственного плана верхнего уровня, объемный расчет потребностей в производственных ресурсах (материальных, трудовых, оборудовании), расчет нормативных пооперационных затрат (НПЗ) изготовления деталей, сборочных единиц (ДСЕ), подготовка смет затрат и плановое ценообразование
Техническая подготовка производства (ТПП)	Одна из основополагающих подсистем производственного блока, в которой решаются задачи: конструкторская и технологическая подготовка производства (спецификация изделий, технологические процессы, пооперационные нормативы), работа с карточками разрешений, разузлование, расчет норм расхода материальных ресурсов на единицу изделия
Производство	Подсистема тесно связана с подсистемами "ТЭП" и "ТПП". В ней осуществляются ведение укрупненного технологического маршрута изготовления ДСЕ, межцеховой комплектации и календарно-плановых нормативов, учет движения ДСЕ в процессе производства, календарное планирование работ и ресурсов с учетом незавершенного производства, учет и оценка выполнения календарных планов
Развитие бизнеса и маркетинг	Подсистема поддерживает управление развитием производства и бизнеса, систему качества управления, маркетинг (позиционирование товара, сегментирование рынка, прогнозирование спроса, рекламные кампании)
Услуги и сервис	Здесь ведется обслуживание и сопровождение продукции после продажи, планово-предупредительный ремонт основных средств, обработка путевых листов, планирование и учет работы обслуживающих подразделений предприятия

Весьма распространены среди предприятий и организаций различных форм собственности различные программы семейства "1С". "1С: Предприятие" является системой программ для автоматизации различных областей экономической деятельности. В конкретный программный продукт, входящий в систему программ 1С:Предприятие, включаются те функции и возможности, которые отвечают назначению этого продукта.

Все составляющие системы программ "1С: Предприятие" разделяют на "Технологическую платформу" и "Конфигурации". Технологическая платформа представляет собой набор различных механизмов, используемых для автоматизации экономической деятельности и не зависящих от конкретного законодательства и методологии учета (рис. 4.6.7). Конфигурации являются собственно

прикладными решениями. Каждая конфигурация ориентирована на автоматизацию определенной сферы экономической деятельности.

В комплект поставки программных продуктов системы программ "1С: Предприятие" включаются типовые конфигурации. Они представляют собой универсальные прикладные решения для автоматизации конкретной области экономики. Конфигурации, использующие возможности одной функциональной компоненты, предназначены для автоматизации отдельных сфер деятельности предприятий, например, бухгалтерского учета, торгового учета или расчета заработной платы. Конфигурации, использующие возможности нескольких компонент, обеспечивают комплексную автоматизацию различных направлений учета в единой информационной базе.

Особенностью системы программ "1С: Предприятие" является возможность изменения конфигурации самим пользователем или организациями, специализирующимися на внедрении и поддержке программных продуктов фирмы "1С". Эта возможность позволяет обеспечить максимальное соответствие автоматизированной системы особенностям учета в конкретной организации.

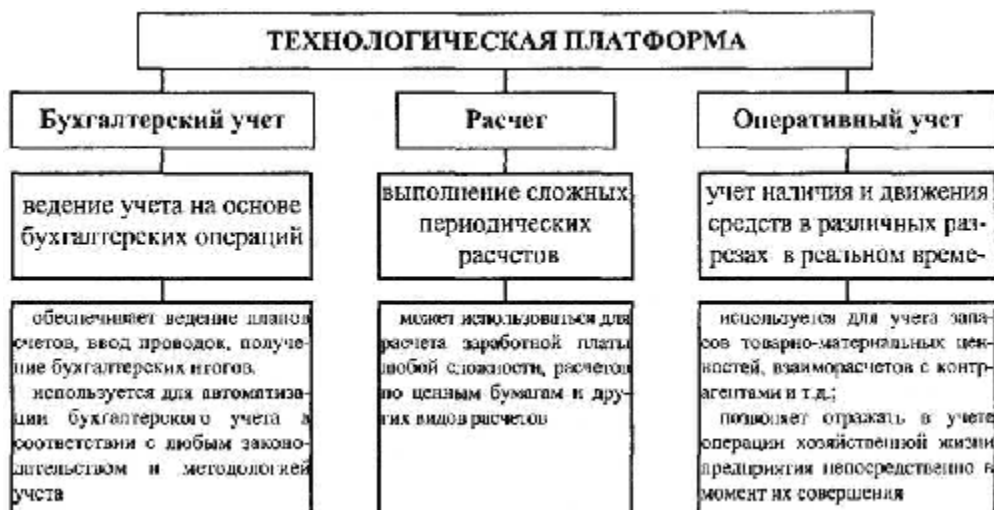


Рис. 4.6.7. Функциональные компоненты технологической платформы программ "1С"

При небольшом выборе типовых настроек, выполненных самой фирмой-производителем, существует множество внедренческих фирм, осуществляющих подгонку этой программы под нужды конкретного учреждения и его особенности учета. Поэтому расходы на автоматизацию учета приобретением программы не ограничиваются. Адаптация программы к особенностям бухгалтерского учета образовательного учреждения может стоить намного больше, чем сам программный продукт и требует квалифицированного специалиста, владеющего языком программирования системы "1С".

Типовая конфигурация включает:

- план счетов, содержащий типовые настройки аналитического, валютного и количественного учета;
- справочник валют, используемый для валютного учета;
- набор справочников для ведения списков объектов аналитического учета;
- набор перечислений для организации аналитического учета с регламентированным набором значений;
- набор документов, предназначенных для ввода, хранения и печати первичных документов и для автоматического формирования бухгалтерских операций;
- набор констант, используемых для настройки общих параметров ведения учета в конкретной организации;
- набор стандартных отчетов, позволяющих получать данные бухгалтерского учета в различных разрезах по любым счетам, любым объектам аналитики;
- специализированные отчеты по конкретным разделам бухгалтерского учета;
- набор регламентированных отчетов (налоговых, бухгалтерских и др.) и механизм их обновления;
- специальные режимы обработки документов и операций, выполняющие сервисные функции.

Набор документов, автоматизирующих ввод бухгалтерских операций, рассчитан на ведение наиболее важных разделов учета: учет операций по кассе; учет операций по банку; учет основных средств; учет нематериальных активов; учет МБП; учет материалов; учет товаров; учет затрат на производство; учет

выпуска продукции; учет взаиморасчетов с поставщиками и покупателями.

Типовая конфигурация позволяет получить большое число различных отчетов. В их числе стандартные отчеты: оборотно-сальдовая ведомость, сводные проводки, "шахматка", оборотно-сальдовая ведомость по счету, Главная книга, журнал-ордер, ведомость по счету, отчет по проводкам и др. Кроме того присутствуют специализированные отчеты: кассовая книга, история курсов валют, книга продаж, книга покупок, а также регламентированные отчеты, предназначенные для представления в фонды и налоговые органы.

Пока не существует конфигурации, предназначенной для образовательных учреждений. Нам известна лишь конфигурация "Все для главбуха: Бухгалтерия для некоммерческих организаций", разработанная объединением "Все для главбуха" для автоматизации бухгалтерского учета в фондах, благотворительных и общественных организациях, ассоциациях. Так как негосударственные образовательные учреждения являются разновидностью некоммерческих организаций, то эта конфигурация может с успехом использоваться в их бухгалтериях.

4.6.6. Практическое задание "Бухгалтерский учет в образовательных учреждениях"

1. Разберите перечисленные ситуации и определите правильный порядок действий в каждой из них (объяснить).

А. Заполняя расходный кассовый ордер, в графе "сумма прописью" работник неправильно записал сумму. Как поступить в этом случае (выберите из перечисленных вариантов либо предложите свой):

- ◆ исправить ошибочную запись;
- ◆ замазать корректирующей жидкостью и написать правильно;
- ◆ переписать весь документ заново;
- ◆ подчистить лезвием и написать правильно;
- ◆ попросить исправить главного бухгалтера.

Б. В акте списания малоценных и быстроизнашивающихся предметов была допущена ошибка: вместо "2 шт." написано "5 шт.". Что делать с документом:

- ◆ исправить;
- ◆ переписать;
- ◆ попросить исправить главного бухгалтера.

В. В накладной на отпуск материалов была допущена ошибка при указании марки материала: вместо марки "22-100Т" указана марка "45-15-ВХ". Каким образом исправить ошибочную запись?

2. Заполните расходный кассовый ордер на выдачу под отчет 13 сентября 2001 г. на командировку старшему преподавателю Берковскому Сергею Ивановичу 1200 руб. (приказ о командировке № 115-к от 10.09.2001).

3. Заполните авансовый отчет заместителя директора техникума по АХЧ Перфильевой Г. М. за проведенные ею хозяйственные расходы. Имеются следующие документы:

- ◆ товарный чек № 22 от 22.10.2001 за канцелярские товары – 760 руб.;
- ◆ товарный чек № 12 от 23.10.01 за заправку картриджей к принтеру (2 шт.) – 450 руб.
- ◆ квитанция почты № 4 от 23.10.01 за отправку почтовой корреспонденции – 303 руб.

4. Укажите порядок оформления оплаты наличными за дополнительные платные образовательные услуги. Оформите необходимые документы.

Квитанция N 000000 <*> Серия		КОДЫ
Форма 10 по ОКУД		
" " _____ г. Дата		
Учреждение _____	по ОКПО	
Принято от _____	(фамилия, имя, отчество)	
В уплату _____	(вид продукции, услуги)	
Источник финансирования _____		
Сумма _____	(прописью)	
_____ руб. _____ коп.		
Получил _____	(подпись)	(расшифровка подписи)
Уплатил _____	(подпись)	" " _____ г.
И.П.		

Резюме

1. Ведение бухгалтерского учета в образовательных учреждениях базируется на принципах и методологических основах, закрепленных в Положении о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации. Имеется совокупность способов и приемов, обеспечивающих бухгалтерскому учету контрольные функции, функции анализа и управления хозяйственной деятельностью предприятия, именуемая методом бухгалтерского учета.

2. Ответственность за организацию бухгалтерского учета, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несут руководители образовательных учреждений.

3. Бухгалтерский учет в бюджетных образовательных учреждениях ведется в соответствии с Инструкцией по бухгалтерскому учету в бюджетных учреждениях, утвержденной приказом Минфина РФ от 30.12.99 № 107н. Эта Инструкция формирует государственную учетную политику для бюджетных учреждений и устанавливает единый для всех бюджетных учреждений порядок учета исполнения сметы доходов и расходов.

4. Негосударственные образовательные учреждения ведут бухгалтерский учет в порядке, предусмотренном для некоммерческих организаций, не относящихся к бюджетным. Положения Инструкции по бухгалтерскому учету в бюджетных учреждениях на них не распространяются.

5. В современных условиях без применения компьютерной техники невозможно эффективное функционирование образовательных учреждений. Необходимо выбрать компьютерную систему, наиболее оптимально подходящую для конкретного образовательного учреждения.

6. В образовательных учреждениях производятся расчеты как наличными деньгами, так и в безналичной форме – путем перечисления (перевода) денежных средств со счета плательщика на счет получателя с помощью различных банковских операций.

7. Образовательные учреждения могут осуществлять денежные расчеты с населением без применения ККМ, но с обязательным использованием бланков строгой отчетности.

8. Для осуществления расчетов наличными деньгами образовательное учреждение должно иметь кассу и вести кассовую книгу по установленной форме. Прием и выдача наличных денежных средств из кассы производится с надлежащим оформлением первичной учетной документации.

9. Оплата платных дополнительных образовательных услуг может производиться как путем наличных, так и безналичных расчетов. При этом существуют различия в оформлении оплаты в зависимости от того, является ли заказчик физическим или юридическим лицом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На семинарах и презентациях авторам учебного пособия часто задают "каверзные" вопросы, ответы

на которые мы посчитали нужным вынести в заключение.

1. Чем учебное пособие отличается от других?

Основное отличие предлагаемого учебного пособия заключается в базовой теории управления персоналом, "красной нитью" проходящей через все разделы книги. Это не компиляция теоретического и практического материала известных западных и российских ученых, собранного "по вкусу" авторов путем "сканирования" и довольно часто без ссылок на первоисточник, а оригинальная авторская методология менеджмента – продукт 30-летней научной деятельности.

Учебное пособие отличается унифицированным систематическим изложением материала по стандарту "европейского учебника": теория, методика, опыт использования, учебный модуль, резюме, контрольные вопросы. Авторы не увлекаются изложением состояния вопроса ("кто и что сказал"), описанием эмпирического опыта ("где хорошо") или методикой исследования ("как проектировать"), а взвешенно и сбалансированно излагают материал, начиная от идеи и заканчивая практической реализацией.

Преимуществом учебного пособия является оптимальное сочетание сложности и глубины материала для различных категорий читателей: слушателей и студентов, аспирантов и преподавателей, с одной стороны, руководителей образовательных учреждений и органов образования – с другой.

2. Ваше учебное пособие является комплексным?

Абсолютно верно, т.к. основная масса читателей в сфере образования впервые глубоко изучает такие дисциплины, как менеджмент, маркетинг и экономика, а вопрос о написании элитарного учебника для специалистов-менеджеров авторами не ставился. В конце 90-х гг. в России опубликовано несколько десятков весьма хороших учебников и монографий в области экономики и управления образованием. Однако комплексных учебников мало и руководителю образовательного учреждения желательно иметь данное пособие. В данном учебном пособии содержится добротная, проверенная временем классическая теория менеджмента, маркетинга и экономики, адаптированная для системы образования.

3. Как Вы докажете практическую ценность Вашей теории?

Во-первых, двенадцатилетним опытом директорской работы руководителя авторского коллектива: сотни принятых и уволенных сотрудников, десятки решенных конфликтов от "бури в стакане воды" до "кораблекрушения", два пережитых "дворцовых переворота", избрание в должности директора и ректора, опыт "неудачного объединения" двух образовательных коллективов и т.п.

Во-вторых, результатами 30-летних научных и экспериментальных исследований более чем в 200 организациях России, Белоруссии, Украины и Казахстана. Так, для разработки моделей рабочих мест исследовано 500 разновидностей должностей, матричная модель аттестации персонала разрабатывалась 20 лет на основе консультаций с сотнями специалистов, методика разработки должностных инструкций с нормированием труда прошла апробацию на опыте более 1000 руководителей. Кроме того, проведено социологическое исследование 185 руководителей и специалистов образовательных учреждений в 10 регионах России. Поэтому репрезентативность (достоверность) исследований высокая.

В-третьих, "чистым экспериментом" в реализации системы работы в Нижегородском институте менеджмента и бизнеса (НИМБ). В период с 1995 по 2000 гг. объемы произведенных образовательных услуг ежегодно удваивались (выручка и число студентов), темпы роста производительности труда выше, чем темпы роста заработной платы. И это в кризисный период экономики, причем зарплата сотрудников НИМБ примерно вдвое выше, чем в госвузе, и ежегодно индексируется с учетом инфляции. Последние годы НИМБ – рентабельное образовательное учреждение при нулевом госзаказе на бюджетное финансирование, по результатам государственной аккредитации в Минобрнауки РФ вошедшее в список 25% лучших институтов, а по рейтингам журнала "Карьера" за 1998-2001 гг. – в "двадцатку" лучших институтов в России, работающих в области менеджмента.

4. Почему образовательное учреждение должно принять за базовое Ваше учебное пособие?

По трем причинам. Во-первых, учебное пособие обладает оптимальным сочетанием таких параметров, как "цена", "объем" и "качество". Опытному руководителю и педагогу это несложно понять, просто полистав учебник и сравнив его с "толстыми" и "тонкими" книгами. Данное учебное пособие находится в "золотой середине" (50 уч.-изд. л.). Кроме того, существуют оптовые скидки при закупке больших партий пособия.

Во-вторых, авторами разработан учебно-методический комплекс для преподавателя. УМК включает в себя: учебное пособие "Менеджмент, маркетинг и экономика образования"; методические рекомендации по изучению дисциплины; дискету с электронным мини-учебником; комплект фоллий для демонстрации через кодоскоп; "ключи", методики и инструкции для преподавателя по проведению деловых игр и разбору ситуаций; анкеты, тесты и контрольные вопросы для входного, промежуточного и выходного контроля знаний. УМК поставляется по заказу учебных заведений.

В-третьих, авторские трехдневные семинары по подготовке преподавателей по дисциплинам: менеджмент, маркетинг и экономика, на которых в режиме "творческой мастерской" и тренинга производится обучение преподавателей вузов. Такие семинары будут проводиться авторами ежеквартально.

5. Каждый слушатель или студент должен иметь на руках данное учебное пособие?

Да, поскольку в учебном процессе используется современная технология обучения, построенная на минимуме затрат времени на фиксацию материала. "Слушатели лекции не пишут", а активно вовлечены в процесс восприятия проблемных лекций и методов активного обучения, где книга является необходимым пособием и, одновременно, "раздаточным материалом".

В идеальном варианте слушатели разрабатывают мини-проект по разработке системы управления, маркетинга и экономики образовательного учреждения. Этот интеллектуальный продукт является "сухим остатком" знаний, который практически сразу может быть использован в практической деятельности. Именно поэтому учебное пособие пригодно для всех форм обучения (очной, вечерней, заочной и дистанционной) и всех категорий читателей.

6. Авторы учебника – ученые, педагоги или практические организаторы образования?

Члены авторского коллектива (из них 7 докторов наук и профессоров) имеют разный опыт в сфере образования: от 5 до 35 лет, причем в разных его областях. Они проводят систематические научные исследования, участвуют в научных симпозиумах, конференциях, семинарах, являются членами научно-методических советов (НМС) и учебно-методических объединений (УМО), принимают участие в рабочих группах по разработке стандартов высшего профессионального образования. Пять членов авторского коллектива имеют опыт руководства образовательным учреждением на высшем уровне (ректор и проректора) в эффективно работающем вузе, что явилось базой для накопления информации и толчком для написания этой оригинальной книги.

7. В условиях бурного НТП и Интернет-технологий учебники являются анахронизмом, нужна мультимедийная технология обучения. Как Вы к этому относитесь?

Да, мультимедиа в XXI веке будет бурно прогрессировать и займет новую нишу в образовании, особенно – в открытом и дистанционном. Однако способности к самообразованию, по нашим оценкам, присутствуют только у четверти обучаемых. Остальным нужен преподаватель и терпеливый наставник к познанию. Как быть, например, со взрослыми слушателями, т.к. многие руководители повседневно не пользуются персональным компьютером? Для читателей, свободно владеющих компьютером, к книге прилагается дискета, содержащая нормативные и методические документы, примеры регламентов управления, тесты и анкеты, электронный мини-учебник.

Авторы будут благодарны за любые критические высказывания и пожелания по улучшению структуры и содержания материалов книги. "Дорогу осилит идущий..."

ГЛОССАРИЙ

Администрация – 1) центральный аппарат управления предприятия или его структурного подразделения; 2) орган государственного управления в области, городе или районе.

Академия – высшее учебное заведение, деятельность которого направлена на развитие образования, науки и культуры путем проведения научных исследований и обучения на всех уровнях высшего, послевузовского и дополнительного образования преимущественно в одной из областей науки, техники и культуры. Академия является ведущим научным и методическим центром в сфере своей деятельности, в широких масштабах осуществляющим подготовку специалистов высшей квалификации и переподготовку руководящих специалистов определенной отрасли.

Аккредитация (от лат. *credo* – вера, доверие) – признание (подтверждение) соответствия образовательной организации определенным квалификационным и образовательным нормам.

Аппарат управления – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Аттестация – процедура установления и оформления заключения соответствия содержания, уровня и качества подготовки выпускников требованиям государственных образовательных стандартов на основе результатов внешней экспертизы.

Бакалавр – европейский стандарт высшего профессионального образования с продолжительностью очного обучения четыре года. Бакалавриат принят в России, включен в Государственный образовательный стандарт, по нему ведется подготовка во многих вузах. Существует номенклатура направлений подготовки, по которым присваивается квалификация "бакалавр".

Брокер – физическое или юридическое лицо, выполняющее в маркетинге посреднические функции: сводит продавца и покупателя, иногда выступает гарантом сделки.

Бухгалтерский учет – методика и система наблюдения, обобщения и отражения финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения с целью получения достоверных данных о его деятельности; система учета ресурсов и результатов финансовой и хозяйственной деятельности, проводимая по установленным правилам с использованием определенных форм документов.

Бюджетное учреждение – организация, созданная органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических или иных функций некоммерческого характера, деятельность которой финансируется из соответствующего бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда на основании сметы доходов и расходов.

Бюрократия (от франц. *bureau* – бюро, канцелярия) – специфическая форма социальных организаций в обществе, в которых центры исполнительной власти практически независимы от большинства их членов; привилегированный слой, оторванный от масс и стоящий над ними.

Валовой доход – разность общей суммы выручки от реализации продукции и услуг и общей суммы платежей поставщиками за приобретенные товарно-материальные ценности и оказанные услуги, а также амортизационных отчислений.

Власть – способность, право и возможность распоряжаться кем-либо, чем-либо; оказывать решающее воздействие на судьбы, поведение и деятельность людей с помощью различного рода средств (права, авторитета, воли, принуждения).

Внешняя экспертиза – процедура экспертного оценивания деятельности образовательных организаций, полноты и достоверности информации, представленной в заявительных документах (отчете о самообследовании) и переданной в Централизованный банк данных.

Воспитание – целенаправленное создание условий (материальных, духовных, организационных) для развития человека. Категория воспитания – одна из основных в педагогике. Исторически сложились различные подходы к рассмотрению этой категории. Характеризуя объем понятия, многие исследователи выделяют воспитание в широком социальном смысле, включая в него воздействие на личность общества в целом (т.е. отождествляя воспитание с социализацией), и воспитание в узком смысле – как целенаправленную деятельность, призванную формировать у детей систему качеств личности, взглядов и убеждений. Воспитание часто трактуется в еще более локальном значении – как решение какой-либо конкретной воспитательной задачи (например, воспитание общественной активности, коллективизма).

Высшее профессиональное образование – образование на базе среднего (полного) общего или среднего профессионального образования, осуществляемое в высшем учебном заведении по основным профессиональным образовательным программам, отвечающим требованиям, установленным Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования, завершающееся итоговой аттестацией и выдачей выпускнику документа о высшем профессиональном образовании.

Государственная аккредитация – признание (установление, подтверждение, изменение) государственного статуса (типа, вида) образовательной организации.

Государственный образовательный стандарт (ГОС) – государственный документ, содержащий федеральный и национально-региональный компоненты, определяющие содержание, объемы и

требования к подготовке выпускников. Федеральные компоненты стандартов определяют обязательный минимум содержания образовательных программ, максимальный объем нагрузки обучающихся, требования к уровню подготовки выпускников. Государственные образовательные стандарты являются основой объективной оценки уровня образования.

Государственный статус – тип и вид образовательной организации, определяемые в соответствии с уровнем и направленностью реализуемых ею профессиональных образовательных программ.

Группа – объединение людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов.

Департамент – подразделение органа управления или организации, выполняющее определенные управленческие функции.

Диверсификация – одна из стратегий маркетинга, проявляющаяся в отказе от ориентации на единственный продукт или одну форму распределения при переходе на широкую номенклатуру товаров или множественность форм распределения.

Дилер – оптово-розничная организация, осуществляющая посреднические функции между производителем и потребителем.

Дистрибьютор – торговый посредник; крупная оптовая организация, занимающаяся посредническими операциями на рынке.

Должностной оклад – выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей.

Должностные инструкции – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Жизненный цикл товара – модель, отражающая время пребывания товара на рынке, отдельные этапы его реализации и тенденции продажи, прибыли и затрат на каждом из них; изображается в виде кривой.

Задача управления – совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств; результатом выполнения является принятие управленческого решения.

Закономерности управления – повторяющиеся существенные связи явлений в системе управления, неразрывно связанные с деятельностью персонала и проявляющиеся в виде тенденций, определяющих основную линию развития организации.

Заработная плата – цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Инновации (нововведения) – внедрение новых форм организации труда и управления, охватывающее не только отдельные предприятия, но и их совокупность, отрасль. Наиболее широко инновации применяются в американском менеджменте.

Институт – самостоятельное высшее учебное заведение или часть (структурное подразделение) университета, академии, реализующее профессиональные образовательные программы по ряду направлений науки, техники и культуры и осуществляющее научные исследования.

Интегративность – междисциплинарные связи, ориентация на формирование целостной картины мира, создаваемой комплексом базовых дисциплин на основе взаимодополнительности содержания и единства цели и требований.

Информация управления – совокупность сведений (данных, сообщений), устраняющих неопределенность знаний и получателей сообщений, передаваемых устным, письменным, аудиовизуальным и электронным способом по различным каналам связи и используемых персоналом для выработки управленческого решения. В сфере управления наибольшее распространение получили документальные и электронные формы представления информации.

Канал товародвижения – цепочка торговых посредников (дистрибьюторов), через которых проходит товар или услуга на пути от производителя к потребителю.

Качество образования – совокупность потребительских свойств образовательной услуги, обеспечивающей возможность удовлетворения комплекса потребностей по всестороннему развитию личности учащегося (студента). Основные критерии, определяющие качество образования: профессорско-преподавательский состав, учебно-методическое обеспечение, материально-техническая база, интеллектуальный потенциал учебного заведения, студенты (учащиеся) и выпускники.

Квалификация – уровень обученности и подготовленности к выполнению определенного вида

профессиональной деятельности по полученному направлению подготовки или специальности.

Колледж (от англ. college) – среднее профессиональное учебное заведение, осуществляющее подготовку специалистов I уровня квалификации (техник, экономист, бухгалтер, медсестра, радист и др.). В Великобритании и США колледжи входят в состав университетов, в России являются самостоятельными учебными заведениями с федеральной или муниципальной собственностью.

Коллектив – средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетания индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в организации.

Коммерция – любая предпринимательская деятельность в сфере обмена (торговли), направленная на извлечение прибыли.

Коммуникация – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Конкуренентоспособность – способность товара (услуги) быть проданным и приносить прибыль в присутствии на рынке аналогичного конкурирующего товара (услуги).

Концепция развития образования – конкретный документ, являющийся основой проектирования содержания образования по основным предметным областям, определяющий организационные формы развития системы образования. В документе сформулированы принципиальные требования к стратегии и политике в образовательной сфере на годы и десятилетия вперед.

Конъюнктура рынка – конкретная ситуация, сложившаяся на рынке на данный момент или в определенный промежуток времени под воздействием комплекса сил и факторов; характеризуется соотношением спроса и предложения, уровнем, тенденциями и устойчивостью продаж, цен, запасов, деловой активностью.

Креативность – творчески-созидательный характер личности, проявляющийся в новых подходах к решению проблем, в создании собственных методов для решения известных вопросов, в искусстве и др. Креативность предполагает высокий интеллектуальный уровень, развитую интуицию, способность к сопереживанию. Однако лица, обладающие высоким интеллектом, далеко не всегда относятся к креативному типу личности.

Лидер (от англ. leader – ведущий, руководитель) – глава, руководитель политической партии, общественной организации и др.; лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в каком-либо коллективе.

Лицензирование – процедура проведения экспертизы на соответствие условий образовательного процесса нормативным требованиям, принятия решений, оформления и выдачи образовательной организации разрешения (лицензии) на право ведения образовательной деятельности. Лицензирование является начальным этапом в единой системе оценки деятельности образовательных организаций и осуществляется в интересах защиты прав граждан на получение образования.

Личность – 1) человек как субъект отношений и сознательной деятельности; 2) устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества.

Логистика – планирование, внедрение и контроль физических потоков материалов и готовой продукции с целью наиболее эффективного удовлетворения запросов покупателей.

Марка товара – имя, термин, знак, символ или сочетание, предназначенные для идентификации и рекламы товара.

Маркетинг (от англ. market – рынок) – социальный и управленческий процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей как индивидов, так и групп посредством создания, предложения и обмена на рынке обладающих ценностью товаров и услуг.

Маркетинговая служба – административно-управленческое подразделение фирмы, осуществляющее полный или частичный набор функций маркетинга; строится по матричному или функциональному принципу.

Маркетинговая среда – совокупность факторов, активно действующих и влияющих на конъюнктуру рынка и эффективность деятельности субъектов маркетинга. Принято различать внешнюю маркетинговую среду, среду окружения и внутреннюю маркетинговую среду, представленную самим образовательным учреждением.

Маркетинговое исследование – системный сбор, упорядочение и анализ данных о различных маркетинговых проблемах.

Маркетинговые коммуникации – специально разработанный и управляемый процесс обмена информацией между различными субъектами рынка в целях достижения взаимопонимания.

Менеджер – 1) управляющий, руководитель, организатор; 2) руководитель учебного заведения (директор, его заместители), выступающий в качестве субъекта системы управления учебно-воспитательной деятельностью педагогических работников учебного заведения.

Менеджмент (управление) – самостоятельный вид профессиональной деятельности людей, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей управления путем рационального использования экономических ресурсов.

Методы управления – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Существуют административные, экономические, социологические и психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Миссия (от англ. mission – видение) – четко выраженная глобальная цель существования организации. В ней обычно декларируется цель и принципы работы организации, определение самых важных отличительных особенностей продукта, отношение к потребителю и конкурентное положение на рынке.

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

Налог – обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований.

Налогообложение – процесс установления и взимания налогов в стране, определение величин налогов и их ставок, а также порядка уплаты налогов и круга юридических и физических лиц, облагаемых налогами.

Направление или специальность образования – совокупность знаний, представлений, умений и навыков выпускника, приобретенных в процессе обучения по основным профессиональным образовательным программам образования и обеспечивающих возможность определенного вида профессиональной деятельности в соответствии с присваиваемой квалификацией.

Образование – 1) целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства, сопровождающийся к>Енстатацией достижения гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов); 2) общественно организуемый и нормируемый процесс постоянной передачи предшествующими поколениями последующим социально значимого опыта, представляющего в онтогенетическом плане процесс становления личности в соответствии с генетической и социокультурной программами; 3) процесс трансляции культуры в системе социума с целью социализации личности (единичного представителя поколения); 4) синтез обучения и учения (индивидуальная познавательная деятельность), воспитания и самоопределения, взросления и социализации, развития и саморазвития личности и индивидуальности; 5) процесс и результат усвоения человеком социального опыта, системы знаний, умений и навыков, необходимых для жизни в обществе.

Образовательные технологии – решение дидактических проблем в русле управления учебным процессом с точно заданными целями, достижение которых должно поддаваться четкому описанию и определению.

Образовательный процесс – целенаправленный и организованный процесс получения знаний, умений, навыков в соответствии с целями и задачами образования, развития личности.

Оплата труда – основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

Организация труда включает комплекс вопросов, связанных с рабочим местом работника, его техническим оснащением, техникой личной работы и нормированием труда.

Педагогический менеджмент – комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образованием, направленных на повышение его эффективности.

Персонал – все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Персонал управления – работники, выполняющие функции и полномочия управления и представленные в комплексе всех своих индивидуальных качеств.

План маркетинга – документ, организующий практическую маркетинговую деятельность и позволяющий свести воедино все виды маркетинговой деятельности в соответствии с целями фирмы, ее ресурсами и структурой.

Платные образовательные услуги – предоставляются с целью всестороннего удовлетворения образовательных потребностей граждан за счет внебюджетных средств (средств спонсоров, сторонних организаций, частных лиц и т.п.), которые не могут быть оказаны взамен образовательной деятельности, финансируемой из бюджета.

Поведение потребителя – деятельность, направленная непосредственно на получение, потребление и распоряжение товарами и услугами, включая процессы принятия решений, которые предшествуют этим действиям и следуют за ними.

Потребитель – человек, потребляющий продукты производства и сферы услуг для воспроизводства рабочей силы.

Потребность – совокупность материальных и духовных жизненных благ, необходимых человеку для обеспечения его существования и развития.

Предпринимательская деятельность – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Прибыль – разность между валовой выручкой и затратами на производство и реализацию продукции, работ и услуг; если затраты на производство и реализацию превышают валовую выручку, то вместо прибыли образуется убыток. Различают балансовую (общую) и чистую прибыль.

Прикладные научные исследования – исследования, направленные преимущественно на применение новых знаний для достижения практических целей и решения конкретных задач.

Принципы управления – основные исходные положения теории управления, применение которых позволяет осуществлять эффективное управление и достигать результатов с минимальными затратами ресурсов.

Продвижение товара (от англ. promotion) – любая форма сообщений, используемых фирмой для информации, убеждения или напоминания потребителям о своих товарах и их достоинствах; формирование привлекательного образа товара в представлении потребителей.

Профессиональное образование – важное звено подготовки специалистов народного хозяйства различного уровня квалификации. В нем выделяют виды образования, образовательные программы, уровни образования и формы обучения.

Профессионально-технические училища (ПТУ) – основное звено начального профессионального образования квалифицированных рабочих на базе основного общего или среднего (полного) общего образования. Существуют в России с 1958 г. и внесли значительный вклад в подготовку молодых рабочих. С 90-х гг. идет преобразование ПТУ в технические лицеи.

Профессиональные образовательные программы (ПроОП) – документ образовательной организации, содержанием которого в соответствии со структурой ГОС являются федеральные, региональные и вузовские составляющие при соблюдении: структуры и объема учебного материала, предъявляемого обучаемому; общих и частных требований к уровню подготовки обучаемых.

Профиль – набор направлений и специальностей высшего образования, включающий профессиональные образовательные программы, относящиеся к одной области подготовки.

Процесс управления – наука (раздел менеджмента), которая изучает алгоритмы переработки информации и выработки решений, осуществляемых персоналом с помощью технических средств.

Рабочее время – для педагогических работников это часть календарного времени, в течение которого работники, согласно расписанию, должны выполнять порученную работу. Состоит рабочее время из учебной нагрузки и времени, которое затрачивается педагогом на дополнительную работу.

Регламент – совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа, учреждения, организации или предприятия.

Рейтинг (от англ. rate – оценивать, определять) – линейно упорядоченная оценка деятельности образовательных организаций.

Реклама – совокупность специальных средств привлечения внимания потребителей к товару; специфический способ стимулирования спроса; метод информирования потребителей о товаре и фирме.

Решение управленческое – акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы; заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой деятельности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей. Процесс принятия решения включает постановку цели, сбор информации, подготовку проектов решения, согласование, принятие

решения, исполнение и контроль.

Рынок – совокупность условий, благодаря которым покупатели и продавцы товара и услуги вступают в контакт друг с другом с целью покупки или продажи этого товара (услуги). Можно сказать, что рынок – это пространство, на котором взаимодействуют предложение и спрос на факторы производства товаров и услуг, рынок трудовых ресурсов, рынок капиталов и рынок ценных бумаг.

Рынок трудовых ресурсов – совокупность социально-экономических отношений по поводу найма, обучения и использования трудовых ресурсов (занятых, незанятых и учащихся). Это понятие раздвигает размеры рынка еще шире, т.к. включает не только экономически активное население, но и учащихся в сфере профессионального образования (трудовой резерв).

Самообследование – действия образовательной организации по сбору и анализу информации о своей деятельности с целью выявления и реализации резервов по повышению качества подготовки специалистов, обновлению профессиональных образовательных программ, совершенствованию учебного процесса и развитию направлений подготовки (специальностей) или учебного заведения в целом.

Сбыт – продажа товара его владельцем (производителем).

Сегмент рынка – однородная совокупность потребителей, адекватно реагирующих на предлагаемый товар или на определенные маркетинговые мероприятия; участок рынка с наиболее выгодными условиями для реализации товара.

Система образования – сложный социально-экономический и научно-технический комплекс народного хозяйства, характеризующийся совокупностью следующих показателей: число учебных заведений, численность учащихся, выпуск учащихся, численность преподавательского состава.

Система управления – множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления.

Система управления – множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и реализующих процесс управления для достижения поставленных целей.

Смета – основной документ финансового планирования и важнейший инструмент анализа организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения.

Специалист – человек, окончивший высшее учебное заведение и получивший определенную специальность. Российский стандарт высшего профессионального образования предусматривает продолжительность обучения 5 лет.

Стратегическое управление – предполагает наличие пяти элементов: умения смоделировать ситуацию (выявить проблемы), умения выявить необходимые изменения (сформулировать цели), умения разработать стратегию изменений (базовые стратегии), умения использовать различные способы воздействия (внедрение и реализация стратегии), умения вносить коррективы в стратегию (управление изменениями).

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных критериев (показателей) и эффективного распределения ресурсов.

Структура управления – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления. В теории управления различают несколько видов структур управления. К основным относятся организационная, функциональная, ролевая, социальная, штатная структуры.

Тестирование – измерение знаний, умений и навыков испытуемых с помощью тестов.

Техника управления представляет собой взаимосвязанный комплекс технических средств (сбора и регистрации, передачи, ввода, накопления, обработки, вывода, отображения и размножения информации), предназначенный для механизации и автоматизации информационных процессов в системе управления производством с целью выработки рациональных решений.

Техникум – среднее профессиональное учебное заведение для подготовки специалистов I уровня для различных отраслей народного хозяйства. В России с 1920 г. преимущественно создавались в производственных отраслях для подготовки специалистов технического и финансово-экономического профиля. В социальной сфере организовывались как училища (педагогические, музыкальные, медицинские, художественные и др.).

Технология управления – целенаправленная последовательность операций управления, результатом которых является принятое и реализованное решение.

Товар – материальный продукт, услуга или идея, предлагаемые рынку для удовлетворения человеческих потребностей или нужд организаций.

Торговля – 1) процесс купли-продажи товаров; 2) отрасль народного хозяйства (коммерция),

специализирующаяся на купле-продаже товаров.

Универсальность – полнота набора дисциплин, обеспечивающих базовую подготовку в единстве профессиональной и общекультурной составляющих.

Университет – высшее учебное заведение, деятельность которого направлена на развитие образования, науки и культуры путем проведения фундаментальных научных исследований и обучения на всех уровнях высшего, послевузовского и дополнительного образования по широкому спектру естественнонаучных, гуманитарных и других направлений науки, техники и культуры.

Управление маркетингом – целенаправленная координация маркетинговой деятельности организации исходя из требований рынка с целью предоставления качественных услуг целевым потребителям товаров или услуг.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководителя и работников подразделений системы У.П., которая включает разработку стратегии кадровой политики, концепции, принципы и методы управления персоналом в организации.

Философия организации – совокупность моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, подчиненных достижению глобальной цели организации ("моральный кодекс").

Финансирование – привлечение необходимого для приобретения основных и оборотных фондов организации капитала (покрытие потребности организации в капитале). Источники Ф. – денежные средства, обеспечивающие потребность в капитале, которые могут быть подразделены на собственные и заемные.

Фундаментальность – научная обоснованность и высокое качество предметной, психолого-педагогической, социогуманитарной и общекультурной подготовки.

Фундаментальные научные исследования – экспериментальная или теоретическая деятельность, направленная на получение новых знаний об основных закономерностях строения, функционирования и развития человека, общества, окружающей природной среды.

Функции управления – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда, представляющие собой часть процесса управления, выделенные по определенному признаку. Выделяют основные функции (прогнозирование, планирование, нормирование, учет, контроль, анализ, регулирование или координация) и конкретные (предметные) функции, например, управление персоналом. Обычно выделяются 20-25 конкретных функций управления.

Хозяйственный расчет – метод ведения хозяйства, основанный на соизмерении затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности организации (объем продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счет полученных доходов, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда.

Цель – это идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности человека. Цель является непосредственным мотивом, направляющим и регулирующим человеческую деятельность. Содержание цели зависит от объективных законов действительности, разных возможностей человека и применяемых средств для достижения цели. Различают стратегические (глобальные) и тактические (локальные) цели.

Цена – сумма денег, которую уплачивает покупатель за приобретаемый им товар, представленный в виде продукта или услуги. Цена является денежным выражением стоимости товара/услуги, а стоимость отражает величину общественно необходимых затрат на создание конкретной товара/услуги.

Ценообразование – процесс формирования рыночной цены, результат товарно-денежных отношений и важный экономический инструмент в соизмерении доходов и расходов организации на производство товаров и услуг.

Экономика (греч. oikos – дом, хозяйство и nomos – правило, закон) – в переводе означает правило ведения домашнего хозяйства: 1) в современных условиях представляет собой всю совокупность производственных отношений и отраслей народного хозяйства, связанных с производством, обменом, распределением и потреблением материальных благ; 2) экономика включает такие разделы экономической теории, как макроэкономика, экономика отрасли, микроэкономика.

Экономика образования – разновидность отраслевой экономической науки, изучающей отношения в системе российского образования.

Экономическая деятельность – деятельность по производству, распределению, обмену и потреблению материальных благ.

Экспериментальные разработки – деятельность, которая основана на знаниях, приобретенных в результате проведения научных исследований или на основе практического опыта, и направлена на сохранение жизни и здоровья человека, создание новых материалов, продуктов, процессов, устройств, услуг, систем или методов и их дальнейшее совершенствование.

Эффективность управления – один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата (экономии) и затрат на его достижение.

ЛИТЕРАТУРА

К первой главе

1. Ажаламов С, Боков В.В. Прогнозирование развития системы высшего образования РФ в условиях структурной перестройки экономики // Экономика высшей школы. – Вып. 1. – М.: НИИВО, 1995.
2. Альтбах Филип. Частное высшее образование, его характерные черты и различия. Сравнение перспектив развития // Перспективы. – Том XXIX. – 2000. – № 3.
3. Аттестация и аккредитация образовательных учреждений: Справочное издание. – Т.2. Учреждения профессионального образования. – М, 2001. – 112 с. – (Серия "Библиотека нормативных правовых актов в помощь работникам образования").
4. Балашов В.В., Захаров Д.К., Лагунов Г.В. и др. Магистратура в вузах России / Минобрнауки России, ГУУ. – М.: Экономическое образование, 1999. – 132 с.
5. Бизнес-образование в России. Аналитический справочник для Российского бизнеса. – Вып. 1.- М.: КОНСЭКО, 1998. – (Серия "Бизнес-Тезаурус").
6. Болотов А.А., Костикова М.Н. Педагогическое образование – страницы реформирования. – Волгоград: Перемена, 1998. – 178 с.
7. Венгер В., Поу Р. Неужели я гений? – СПб.: Питер Пресс, 1997. – 206 с.
8. Вестник образования. – 2000. – № 12.
9. Высшее и среднее профессиональное образование в Российской Федерации. Статистический справочник. – М.: НИИВО, 1999. – 100 с.
10. Высшее образование в России. – 2000. – № 3.
11. Государственная аккредитация. Лицензирование. Аттестация: Основные документы. – Вып. 5. – М., 2000. – 272 с.
12. Государственная регистрация и лицензирование образовательных учреждений: Справочное издание. – М., 2001. – 112 с. – (Серия "Библиотека нормативных и правовых актов в помощь работникам образования").
13. ГОС ВПО. Государственные требования к минимуму содержания и уровню подготовки магистра по направлению... Приказ Госкомвуза России от 15 апреля 1996 г. №667.
14. Дудников В.В. Менеджмент сферы образования. – М. – Т. 1. – 1995; Т. 2. – 1999.
15. Евенко Л.И. Как управлять бизнес-школой // Материалы международной конференции. 23-26 апреля 2000 г. – Ульяновск, 2000.
16. Евенко Л.И. Системы, стандарты, практика подготовки профессиональных менеджеров в зарубежных странах (программа MBA). – М.: Книжный мир, 1998. – 200 с.
17. Егоршин А.П. Прогноз (о перспективах образования в России) // Высшее образование в России. – 2000. – № 4. – С. 17-30.
18. Егоршин А.П. Стратегия развития образования в XXI веке: Научный доклад. – Н.Новгород: НИМБ. – 2000. – 37 с.
19. Егоршин А.П., Кручинин В.А. Емкость рынка и качество дистанционных образовательных услуг // Дистанционное образование. – 2000. – № 2. – С. 36-40.
20. Если к вам пришли с проверкой... (об инспектировании образовательных учреждений): Справочник. – 3-е изд. – М.: ИФ "Образование в документах", 2001. – 136 с. – (Серия "Библиотека нормативных правовых актов в помощь работникам образования").
21. Инновации в российском образовании: Высшее профессиональное образование. 1999. -М.:МГУП, 1999. - 259 с.
22. Инновации в российском образовании: Высшее профессиональное образование. 2000. Ч. 1. – М.: МГУП, 2000. – 80 с.
23. Инновации в российском образовании: Высшее профессиональное образование. 2000. Ч. 2. – М.: МГУП, 2000. – 80 с.
24. Карлов Н.В. Наука о духе в естественнонаучном и техническом университете // Вопросы философии. – 1999. – № 2.
25. Карпенко Н.О., Яценко В.Е. и др. Научно-практическое обоснование системы статистических показателей по высшему образованию // Экономика высшей школы. – Вып. 2. – М.: НИИВО, 1995.
26. Карьера. – 1998. – № 4.

27. Корольков В. Кадровая ситуация в высшей школе // Высшее образование в России. – 2000. - №6. – С.5 – 19.
28. Краткий педагогический словарь (Глоссарий современного образования) / Отв. ред. В.А. Глуздов, Л.В. Загрекова. – Н.Новгород: НГПУ, 1998.
29. Культура. – 2001. – № 4.
30. Лиферов А.П. Глобальное образование – путь к интеграции мирового образовательного пространства. – М.: Педагогический поиск, 1997. – 108 с.
31. Логачев В. Система качества образовательных услуг // Высшее образование в России. – 2001. – № 1. – С. 20-24.
32. Максимов Н., Мануйлов В. и др. ГОСы (Концептуальные основы формирования и разработки) // Высшее образование в России. – 1998. -№ 2. – С. 31-34.
33. Материалы к совещанию ректоров учреждений высшего профессионального образования РФ 27 октября 2000 г. МО РФ. Управление экономики. – М., 2000. – 80 с.
34. Мельников И.И. Выступление на VI съезде российского Союза ректоров. 6 декабря 2000 г. -М.: МГУ, 2000. – 16 с.
35. Мерло-Понти М. Око и дух // Французская философия и эстетика XX века. -М.: Искусство, 1995.
36. Милитарев В.Ю., Алиханьян Н.А., Занадворов М.С. Мифы педагогического сознания // Культура – традиции – образование: Ежегодник. – М.: Российский институт культурологии, 1993.
37. Наводнов В.Г., Мотова Г.Н., Петропавловский М.В. Совершенствование системы государственной аккредитации учреждений высшего профессионального образования. – Йошкар-Ола: Научно-информационный центр государственной аккредитации, 1999.
38. Национальная доктрина образования в Российской Федерации. – М.: МО РФ. -2000.-15 с.
39. Негосударственные образовательные учреждения: методика создания и деятельности: Справочник. – Вып. 2. – М.: Частная школа, 1998. – 247 с.
40. Никандров Н.Д. Россия: социализация воспитания на рубеже тысячелетий. – М.: Пед. общество России, 2000. – 303 с.
41. Никитин Э.М. Федеральная система повышения квалификации: проблемы и перспективы развития // Народное образование. – 1999. – № 7.
42. Никитин Э.М. Перспективы развития системы повышения квалификации учителей // Материалы научно-практической конференции "Кадры сферы образования взрослых: социально-педагогические проблемы". – СПб., 1996.
43. Никитин Э.М. Повышение квалификации и переподготовка кадров развития общеобразовательной школы // Материалы Всероссийской научно-практической конференции / Под общ. ред. Э.М. Никитина. – Кемерово, 1996.
44. Никитин Э.М. Повышение квалификации работников образования: состояние, проблемы, перспективы. – Томск: ТОИПКРО, 1999. – 156 с.
45. Никитин Э.М. Противоречия и проблемы развития федеральной системы повышения квалификации работников образования // Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Кемерово, 1996.
46. Никитин Э.М. Профессиональная компетентность педагога взрослых (андрагога) как фактор межсубъектного взаимодействия // Материалы научно-практической конференции. – СПб., 1997.
47. Никитин Э.М. Развитие дополнительного педагогического образования в России: проблемы и перспективы // Материалы юбилейной научно-практической конференции. – М.: АПК и ПРО, 1998.
48. Никитин Э.М. Теоретические и организационно-педагогические основы развития федеральной системы дополнительного педагогического образования. – М.: АПК и ПРО, 1999.
49. Никитин Э.М. Тернистая тропа к рынку или новые экономические отношения в системе образования // Директор школы. – 1996. – № 6.
50. Никитин Э.М. Федеральная система дополнительного педагогического образования: Методические рекомендации. – М.: АПК и ПРО, 1999.
51. Никитин Э.М. Федеральная система повышения квалификации: проблемы и перспективы развития // Материалы юбилейной научно-практической конференции "Развитие дополнительного педагогического образования в России: проблемы и перспективы развития". – М., 1997.
52. О внесении изменений и дополнений в Закон РФ "Об образовании": Закон РФ от 13 января 1996 г. // Бюллетень Госкомвуза РФ. – 1996. – № 2.
53. О высшем и послевузовском профессиональном образовании: Закон РФ от 22 августа 1996 г. // Бюллетень Госкомвуза РФ. – 1996. – № 10.
54. Обзор национальной образовательной политики. Высшее образование и исследования в Российской Федерации. – М.: Весь мир, 2000. – 200 с.
55. Образовательные документы. – 2000. – №21. – С. 12-29.
56. Официальные документы в образовании. Информационный бюллетень. – 2000. – № 16.
57. Официальные документы в образовании. Информационный бюллетень. – 2000. – № 21 (132).
58. Официальные документы в образовании. Информационный бюллетень. – 2001. – № 2 (137).

59. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании: Учебное пособие. – М.: Интерпракс, 1995.
60. Перечень направлений подготовки и специальностей высшего профессионального образования // Бюллетень Министерства образования РФ. – 2000. – № 7,8.
61. Планы работы коллегии и структурных подразделений министерства на 2000/2001 учебный год / МО РФ. – М., 2000.
62. Попов В., Подлеснов В.Н., Кучеров В.Т. и др. Многоуровневая структура образования: научно-методические основы и практика. – Волгоград, 1997. – 108 с.
63. Проворов А., Проворова О., Сенаторова И.О. О роли магистратуры и аспирантуры в подготовке научно-педагогических кадров // Высшее образование в России. – 1999. – С. 23-29.
64. Прогноз потребности Российской Федерации в специалистах с высшим профессиональным образованием и структуры их подготовки до 2010 года. – М.: МГУП, 2000. – 50 с.
65. Российский статистический ежегодник. – М., 1999.
66. Садовнический В.А. Высшая школа России: ориентиры на будущее. Доклад на VI съезде Российского Союза ректоров. 6 декабря 2000 г. – М.: МГУ, 2000. – 16 с.
67. Сборник нормативно-правовых и методических документов в сфере дополнительного профессионального образования. – М., 1998. – 464 с.
68. Сборник нормативных материалов и документов по высшему и среднему профессиональному образованию: Справочное пособие / Под ред. В.А. Похощева и А.Я. Савельева. – М., 1996. – 408 с.
69. Северцев В.А., Чащихин Б.Д. Аккредитация учебных заведений. Опыт США. – М.: Мир книги, 1993.
70. Сенашенко В., Казарин Л., Кузнецова В., Сенаторова Н. О подготовке педагогических кадров в магистратуре // Высшее образование в России. – 1996. – № 3. – С. 25-33.
71. Сенашенко В. Магистратура: свобода выбора и свобода маневра // Высшее образование в России. – 2000. – № 3. – С. 26-29.
72. Сенашенко В.С. О структуре высшего профессионального образования // Материалы методической конференции. – М., 1997. – С. 50-55.
73. Сенашенко В.С., Козырев В.А. Магистратура в системе высшего педагогического образования: состояние и перспективы // Alma mater. – 1998. – № 6. – С. 13-17.
74. Сериков Т.Н. Элементы теории системного управления образованием. – Челябинск. – Ч. 1. – 1994. Ч. 2. – 1995. Ч. 3. – 1996.
75. Система образования Российской Федерации (сборник статистических данных) / МО РФ. – М., 2000. – 154 с.
76. Состояние и развитие высшего и среднего профессионального образования. Анализ и оценка. Монография / Под ред. проф. А.Я.Савельева. – М.: НИИВО, 1999.
77. Справочник менеджера образования: В 2 т. / Сост. В.С.Гиршович. – М.: Новая школа, 1995.
78. Тальникова Т.В. Многоуровневая система образования в НИМБ. – Н. Новгород. – 2000. – 10 с.
79. Тальникова Т.В. Структура и содержание высшего экономического образования в НИМБ. Сб. тезисов международной конференции "Развитие негосударственных образовательных учреждений: стратегия и тактика" 12-14 мая 1997 г. – СПб., 1997. – С. 18-19.
80. Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) Российской Федерации. Утв. постановлением Правительства РФ от 5 апреля 2001 г. № 264 // Российская газета. – 2001. – № 80-81 (25 апреля).
81. Требования к минимальной оснащенности и минимальной обеспеченности образовательного процесса высших учебных заведений, реализующих основные образовательные программы магистерской подготовки, от 7 июля 2000 г. // Высшее и среднее профессиональное образование. – 2001. – № 1.
82. Управление современным образованием: социальные и экономические аспекты / Под ред. А.Н. Тихонова. – М.: Вита-пресс, 1998. – 256 с.
83. Федоров И. Качество образования – категория фундаментальная // Высшее образование в России. – 2000. – № 2. – С. 3-7.
84. Филиппов В.М. Выступление на VI съезде Российского Союза ректоров. 6 декабря 2000 г. М.: МГУ, 2000. – 16 с.
85. Филиппов В.М. Высшая школа России перед вызовами XXI века // Высшее образование в России. – 2001. – № 1. – С. 5-15.
86. Филиппов В.М. Об итогах работы системы образования России в 1999 г. и основных направлениях деятельности Министерства образования Российской Федерации в 2000 г. // Бюллетень Министерства образования РФ. – 2000. – № 4.
87. Филиппов В.М. Образование для новой России // Высшее образование в России. – 2000. – № 1. – С. 7-13.
88. Филиппов В.М. Российское образование: состояние, проблемы, перспективы // Бюллетень Министерства образования Российской Федерации. – 2000. – № 2.
89. Филиппов В.М. Россия – образование – XXI: взгляд в будущее // Университетская книга. – 1999. – № 12.

90. Фишман Л.И., Чупин В.Н. Управленческие процедуры в деятельности руководителя образовательного учреждения. – Самара: СИПКПРО, 1996.
91. Чебышев Н., Каган В. Высшая школа XXI века: проблема качества // Высшее образование в России. – 2000. – № 1. – С. 19-26.
92. Шадриков В., Геворкян Е. и др. О видах высших образовательных учреждений // Высшее образование в России. – 2000. – № 3. – С.13-25.
93. Шадриков В., Геворкян Е. и др. О процедуре комплексной оценки вуза // Высшее образование в России. – 2001. – № 1. – С. 29-38.
94. Экономика и организация управления вузом / Под ред. д.э.н. В.В. Глухова. – СПб.: Лань, 1999.-448 с.
95. Экспертиза деятельности руководителя образовательного учреждения в процессе аттестации. – Н.Новгород, 1995.

Ко второй главе

1. Афанасьева Т.П., Елисеева И.А., Немова Н.В. Аттестация педагогических и руководящих кадров образования. – М., 1996.
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер. 1999. – 816 с. – (Серия "Теория и практика менеджмента").
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 344 с.
5. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Дело и сервис, Финпресс, 2000. – 1056 с. – (Серия "Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом").
6. В лабиринтах современного управления: Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда: Сб. статей / Под ред. Грегори Р. Райтер. – М.: Экономика, 1999. – 248 с.
7. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / Пер. с нем. – М.: Экономика, Интерэксперт, 1995. – 126 с.
8. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 256 с.
9. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: ИМПЭ, 1996. – 384 с.
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1999. – 504 с.
11. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. –237 с.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М: Гардарики, 1998. – 296 с.
13. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
14. Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
15. Гвишиани Д.М. Организация и управление – 2-е изд., доп. – М.: Наука, 1972 – 536 с.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1995.-480 с.
17. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М.: Сувенир, 1993. – 487 с.
18. Градов А.П. Стратегия и практика антикризисного управления фирмой. – М.: Спец. литература, 1996. – 510 с.
19. Гроуф Э. Высокоэффективный менеджмент. – М.: Филинь, 1996. – 280 с.
20. Деркач А.А., Калинин И.В. Стратегии подбора и формирование управленческой команды. – М.: РАГС, 1999. – 315 с.
21. Должностные инструкции. – М.: Приор, 2001. – 128 с.
22. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результат / Пер. с англ. – М., 1995. – 234 с.
23. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
24. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
25. Егоршин А.П., Рождественский В.Г. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. –Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 50 с.
26. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. Технология управления персоналом (настольная книга менеджера). – М.: Экзамен, 1999. – 576 с.
27. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда. – М.: Экзамен, 1999. – 576 с.
28. Ковина Т.Е., Шапкина А.П. Аттестация педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений в контексте педагогической культуры. – СПб., 1996.
29. Кодекс законов о труде Российской Федерации: Официальный текст по состоянию на 1 декабря 1996. – М.: Фирма Спарк, 1996. – 109 с.
30. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. – М.: Новая школа, 1992. – 256 с.

31. Короткое Э.М. Концепция менеджмента. – М.: ДеКА, 1997. – 304 с.
32. Круглое М.И. Стратегическое управление компаниями: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 768 с.
33. Кузнецов Ю.П. Основы менеджмента. – СПб.: ОЛБИС, 1997. – 192 с.
34. Лазарев В.С., Поташник М.М. Как разработать программу развития школы: Методические рекомендации. – М.: Новая школа, 1993.
35. Литвак Б.Г. разработка управленческого решения: учебник для вузов. – М.: Дело, 2000. -392 с.
36. Лобанова Е.Н. Управление персоналом: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организаций": Модуль 14. – М.: ИНФРА-М, 1999. -280 с.
37. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учебное пособие. – М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с. – (Серия "Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом").
38. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, 1998. – 312 с.
39. Маусов Н.К., Безделов Д.Е. Управление карьерой: Учебное пособие / Рос. экон. акад. – М., 1999. –92 с.
40. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. – 504 с.
41. Менеджмент в управлении школой / Под ред. Т.И. Шамовой – М.: Новая школа, 1992. – 302 с.
42. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343 с.
43. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 800 с.
44. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. – 260 с.
45. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес школа "Интел-Синтез", 2000. – 264 с.
46. Об утверждении Положения о лицензировании образовательной деятельности. Постановление Правительства РФ от 18 октября 2000 г. № 796 // Официальные документы в образовании. – 2000. – № 22. – С. 33-42.
47. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Под ред. Б.В. Прыкина. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 415 с.
48. Олегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.
49. Олдкорн Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Финпресс, 1999. – 320 с. – (Серия "Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом").
50. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. А.Н. Силина, С.Д. Резника, Э.М. Короткова. – Тюмень: Вектор Бук, 1998. – 308 с.
51. Основы менеджмента: Учебник / Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая школа, 2001. – 416 с.
52. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Под ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1997. – 432 с.
53. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Сборник / Пер. с англ.; сост. и автор предисловия В.С. Муравьев. – М.: Прогресс, 1989. – 448 с.
54. Персональный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГА-СА, 2000. – 546 с.
55. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации": Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
56. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ.; под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
57. Поташник М.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах): Пособие для руководителей образовательных учреждений. – М.: Новая школа, 1997. – 350 с.
58. Розанов В.А. Психология управления. – М.: Интел-Синтез, 1997. – 170 с.
59. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит, Юнити, 1998. – 375 с.
60. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник для вузов. – М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, ИНФРА-М, 1999. – 247 с.
61. Социальный менеджмент : Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 271 с.
62. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999. – 384 с.
63. Стратегический план города: Программа социально-экономического развития г. Кирова на период до 2010 года / Рук. авт. кол. проф. А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2000. – 240 с.
64. Стратегическое планирование и управление: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: СПбУЭФ, 1997. – 146 с.
65. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
66. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2000. – 336 с.
67. Удальцова М.В. Социология управления: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ,

1998. – 144 с.

68. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
69. Управление персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2000. -512 с.
70. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-534с.
71. Управление школой: теоретические основы и методы: Учебное пособие / Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.
72. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998.-352 с.
73. Шур Д.Л., Труханович Л.В. Кадры предприятия: 300 образцов должностных инструкций: Практическое пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2000. – 912 с.
74. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Научно-практическое пособие. – Киев: МАУП, 1999. – 400 с.
75. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – Киев: МАУП, 1999. -288 с.
76. Bouvier A. Management et projetdes etablissements scolaires. – Paris, 1994.
77. Bush T. Theories of educational management. – London, 1986.

К третьей главе

1. Абрамов В.И. Маркетинг: Учебное пособие. – Тула: ТулГУ, 1996. – 200 с.
2. Амблер Т. Практический маркетинг. – СПб.: Питер, 2000. – 400 с.
3. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. – М.: ИНФРА-М – Норма, 1997. – 224 с.
4. Аникеев С. Методика разработки плана маркетинга: Практ. руководство. – М.: Фолиум, 1996.-128 с.
5. Аренков И.А., Башев Е.Г. Бенчмаркетинг и маркетинговые решения. – СПб.: СПбГУ-ЭФ, 1997. – 144 с.
6. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1999.-804 с.
7. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. – М.: Финстатинформ, 1995.
8. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. – М.: Экономика, 1999.
9. Банслова В.Б. Исследование рынка услуг в области бизнес-образования и разработка инструментов их продвижения / Автореф. дис. на соискание уч. степени к.э.н. – СПб.: ИПК СПбГИЭА, 1999.-19 с.
10. Березин И. Маркетинг и исследование рынков. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. -416 с.
11. Браверман А.А. Маркетинг в российской экономике переходного периода. – М.: Экономика, 1997. – 639 с.
12. Быстрое В.Ф. Основы маркетинга: Учебное пособие для экон. вузов. – СПб.: СПбГИЭА, 1996. – 142 с.
13. В лабиринтах современного управления: Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда: Сб. статей / Под ред. Грегори Р. Райтер. – М.: Экономика, 1999. – 248 с.
14. Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П., Федотов А.В. Экономика и организация управления вузом: Учебник. – СПб.: Лань, 1999.
15. Выставки как инструмент маркетинга. – М.: Филинь, 1997. – 8 с.
16. Гермогенова Л.Ю. Как сделать рекламу магазина: Магазин, реклама, товар. Стимулирование сбыта, формы продажи. – М.: РусПартнер Лтд, 1994. – (Серия «Практика бизнеса». Вып. 2)
17. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс, 1999.
18. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – 2-е изд. – М.: Финпресс, 2000. – 464 с.
19. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. – 248 с.
20. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебное пособие. – М.: ИНРФА-М, 1997. – 280 с.
21. Дегтяренко. Основы логистики и маркетинга. – М.: Гардарика, 1996. – 120 с.
22. Диксон Питер Р. Управление маркетингом. – М.: БИНОМ, 1998. – 560 с.
23. Дихтель Е., Хершен Х. Практический маркетинг / Пер. с нем. – М.: Высшая школа, 1995.-255 с.
24. Дойл П. Управление маркетингом и стратегия / Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 552 с.
25. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 285 с. – (Серия «Высшее образование»).
26. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. – М.: Финансы, учет, аудит, 1997.-464 с.
27. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
28. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. – М., 2000.
29. Зиннуров У.Г. Маркетинг в деятельности вузов: теория и методы решения. -Уфа, 1993.
30. Карпов В.Н. Выбор целевого рынка // Маркетинг. – 1994. – № 3.
31. Кириллина Ю. Маркетинг образовательных услуг // Высшее образование в России. -2000.-№ 5.
32. Ковалев А.И. Маркетинговый анализ. – М.: ЦЭМ, 1996. – 176 с.
33. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 896 с.
34. Котлер Ф., Армстронг, Гари. Основы маркетинга. – М.: СПб., К.: Вильяме, 1999. – 1056 с.
35. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии. – М., 1986.

36. Крылов И.В. Маркетинг: Учебное пособие. – М.: Центр, 1998. – 199 с.
37. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 345 с.
38. Лебедев О.Т. Основы маркетинга. – М.: Сфера, 1997. – 224 с.
39. Леви М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли – СПб.: Питер, 1999.
40. Литл Дж. Основы маркетинга. – М.: Феникс, 1996. – 400 с.
41. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 560 с.
42. Менеджмент. -М.: Олимп-Бизнес, 1999. – (Серия "Мастерство").
43. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998.
44. Морозов Ю.В. Основы маркетинга. – М.: Хронограф, 1997. – 134 с.
45. Музыкант В.Л. Теория и практика современной рекламы. Часть I. – М.: Евразийский регион, 1998.
46. Назаренко Л. Выставка как инструмент маркетинга. – М.: Филинь, 1998. – 120 с.
47. Николаев И.П., Грэхем Дж.В. Правительство и оказание финансовой поддержки студентам США: современные модели развития // Высшее образование в Европе. – 1994. – № 3.
48. Океанова З.К. Социально-этический маркетинг. – М.: Вердикт-1 М, 1997. – 384 с.
49. Организация маркетинга: Прикл. пособие. В 7 кн. Кн.3: Цель – покупатель / Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 183 с. – (Серия «Искусство управления приватизированным предприятием»).
50. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг // Маркетинг в России и за рубежом. – 1997. – Июль, август.
51. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании: Учебное пособие. – М.: Интерпракс, 1995.
52. Панкрухин А.П. Маркетинг: основы теории, стратегии и технологии: Учебное пособие. – М.: Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ, 1997. – 364 с.
53. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. – М.: ИМПЭ, 2000. – 398 с.
54. Панкрухин А.П. Образовательные услуги: точка зрения маркетолога // Вестник высшей школы. – 1997. – №3.
55. Панкрухин А.П. Реклама образовательных услуг // Вестник высшей школы. -1997.-№8.
56. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг: Краткий курс. – СПб.: Питер, 2000. – 160 с.
57. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. – М.: Ось-89, 1996. – 80 с.
58. Пищулин Н.П. Маркетинг образования. – М.: Жизнь и мысль, 2001. – 416 с.
59. Попов Е. Теория сегментации рынка // Маркетинг: проникновение на рынки. Специальный выпуск № 5.
60. Представление о вузе в сознании учащейся молодежи. Аналитическая записка о результатах социологического опроса. – Н.Новгород: НКИ, 2000.
61. Рыжков Ф., Томаков В. Нуждается в реформах // Высшее образование в России. – 1999. – №1.
62. Савельев Л.Я. Пути развития высшего образования в СССР // Высшее образование в Европе. – Т. XVI. – 1991. -№ 3.
63. Секерин В.Д. Маркетинг: Учебно-практическое пособие. – М: Интел-Синтез, 2000. -352 с.
64. Соколинский В.М. Психология трудовой деятельности // Российский экономический журнал. – 1998. – №3.
65. Соловьев Б.А. Маркетинг. – М., 1993.
66. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 13. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
67. Сосновская Л.Я. Рыночная оценка затрат и результатов в высшем образовании // Вуз и рынок. Коммерческая деятельность в системе высшей школы. – М., 1992. -Кн. 1.-304 с.
68. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник / Под ред. Л.Л. Брагина. Т.П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 560 с.
69. Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С. Реклама: принципы и практика. – СПб.: Питер, 1999.
70. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 700 с.
71. Харрис Т.А. Я хороший, ты хороший. – М., 1993.
72. Хершген Г.Д. Маркетинг: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 354 с.
73. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 543 с.
74. Ченцов А. О бизнесе образовательных услуг // Высшее образование в России. – 1999. -№2.
75. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования: Маркетинг для профессионалов – СПб.: Питер, 2000. – 752 с.
76. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Научно-практическое пособие. – Киев: МАУП, 1999. – 400 с.
77. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. – М.: МТ-Пресс, 2000. – 308 с.
78. Энджел Д. Поведение потребителей. – СПб: Питер Ком, 1999.
79. Эриашвили Н.Д. Маркетинг: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 623 с.
80. Яновский А. Влияние на потребителей с помощью непрямого рекламы // Маркетинг. -1998.-№6. -С. 52-53.
81. Peter F. Drucker, The Practice of Management. – New York: Harper & Row, 1954. – С 37.;
82. Richard L. Oliver. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions // Journal of

Marketing Research. – 1980. – № 17 (November). – С 460-469.

83. Sarah Lurman. The Tradition of Need – Blind Admissions Is Starting to Die // Street Journal. – 1994. – № 5 (January). – В1.

84. Summarized from Sarah Lurman. A Student of Value' Means a Student a no Can Pay the Rising Cost of College //Wall Street Journal. – 1994. – № 5 (January). – В1.

85. William A. Cohen. Winning on the Marketing Front: The Corporate Manager's Game. – New York: John Wiley, 1986.

К четвертой главе

1. Агапова Т.А., Серенина С.Ф. Макроэкономика: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: МГУ, Дело и Сервис, 1999. – 416 с.

2. Афанасьева Т.П., Ерошин В.И. Предпринимательство в образовании. – М., 1995.

3. Большая Российская энциклопедия бухгалтера. – М., 2001. – 496 с.

4. Бюджетная система Российской Федерации: Учебник / Под ред. С.В. Романовского, О.В. Врублевской. – М., 2000. – 615 с.

5. Бюджетные организации. Учет и налоги. – М., 1998.

6. Бюджетный Кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ.

7. Введение в рыночную экономику / Под ред. А.Я. Лившица, И.Н. Никулиной. -М., 1996.

8. Вифлеемский А.Б. Налогообложение образовательных учреждений. – М., 2001. – 187 с.

9. Вифлеемский А.Б. Организация и оплата труда в образовании. – Н. Новгород, 2000. -171с.

10. Вифлеемский А.Б., Емельянова О.В., Чиркина О.В. Льготы по коммунальным услугам педагогическим работникам. – Н. Новгород, 2000. – 74 с.

11. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М., 2001. -308 с.

12. Власова В.М. Первичные документы – основа финансовой отчетности. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 384 с.

13. Главбух: Практический журнал для бухгалтера.

14. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 (от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ).

15. Гребенщиков П.Н., Леуский А.И., Тарасевич Л.С. Микроэкономика. – СПб.: СПбУЭФ, 1996.-352 с.

16. Емцов Р.Г., Лукин М.Ю. Микроэкономика: Учебник. – 2-е изд. – М.: МГУ, Дело и Сервис, 1999.-320 с.

17. Ерошин В.И. Перспективы финансирования образования // Педагогика. – 1993. – № 4. – С. 16-21.

18. Ефремов А.П. Экономика и оптимизация учебного процесса. – М.: МГУП, 1999. – 198 с.

19. Жильцов Е.Н. Экономика общественного сектора и некоммерческих организаций. – М.: МГУ, 1995. – 183 с.

20. Инструкция по бухгалтерскому учету в бюджетных учреждениях: Приказ Минфина от 30 декабря 1999 г. № 107н.

21. Иохин В.Я. Экономическая теория. – М.: Юристъ, 2000. – 861 с.

22. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: Гелиос АРВ, 1999. – 352 с.

23. Кирьянова З.В. Теория бухгалтерского учета. – М., 1999.

24. Козлова Е.П., Парашутин Н.В., Бабченко Т.Н., Галанина Е.Н. Бухгалтерский учет. – М., 1999.

25. Комментарий к налоговому кодексу РФ. Ч. 1,2/ Под ред. А.В. Брызгалина. – М., 2001.

26. Кондраков Н.П., Кондраков И.Н. Бухгалтерский учет в бюджетных организациях. – М., 2000.

27. Котлер Ф. Основы маркетинга. – 2-е изд. – М., 1999.

28. Кураков Л.П. Экономическая теория: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гелиос АРВ, 1999. – 751 с.

29. Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование: Учебник. – М.: Бек, 2000. – 368 с.

30. Майбурд Е.М. Введение в теорию экономической мысли. От пророков до профессоров. – М.: Дело, Вита-Пресс, 1996. – 544 с.

31. Макконелл К., Брю С. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. – М., 1999.

32. Маклеева Г.И., Артюхин Р.Е. Годовая и квартальная отчетность бюджетных учреждений. – М., 2001. – 386 с.

33. Маклеева Г.И., Артюхин Р.Е. Комментарий к инструкции по бухгалтерскому учету в бюджетных учреждениях. – М., 2000. – 346 с.

34. Маршалл А. Принципы экономической науки. Т.1, 2. / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993.

35. Медведев А.Н. Хозяйственные договоры и сделки: бухгалтерский и налоговый учет. – М., 2000. – 528 с.

36. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая от 05 августа 2000 г. № 117-ФЗ.

37. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть первая от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ.

38. О высшем и послевузовском профессиональном образовании: Федеральный закон от 22 августа 1996 г. № 125-ФЗ.

39. Об образовании: Закон РФ от 10 июля 1992 г. № 3266-1 в ред. Федеральных законов от 13 января 1996 г. № 12-ФЗ, от 16 ноября 1997 г. № 144-ФЗ, от 20 июля 2000 г. № 102-ФЗ.

40. Самуэльсон П.А. Экономика. – М.: Вильямс, 2000. – 688 с.
41. Слепнева Т.А., Яркин Е.В. Цены и ценообразование. – М., 2001. – 240 с.
42. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1985. – 1600 с.
43. Тихонов А.Н. и др. Управление современным образованием. – М., 1998.
- 44.0 некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ в ред. Федеральных законов от 26 ноября 1998 г. № 174-ФЗ, от 08 июля 1999 г. № 140-ФЗ.
45. Финансово-экономическая деятельность общеобразовательного учреждения: настольная книга руководителя / Под ред. В.И. Ерошина. – М., 1997.
46. Фишер С, Дорнбуш Р., Шмолензи Р. Экономика / Пер. с англ. со 2-го изд. – М.: Дело, 1999. – 864 с.
47. Хорнби У., Гэмми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 535 с.
48. Цены и ценообразование: Учебник / Под ред. И.К. Салимжанова. – М.: Финстатинформ, КноРус, 1999. – 304 с.
49. Чиркина О.В., Вифлеемский А.Б. Отпуска работников образования. – Н. Новгород, 2000.-139 с.
50. Щетинин В.П., Хроменков Н.А., Рябушкин Б.С. Экономика образования. – М., 1998. -306 с.
51. Щеткин В.П., Хроменков Н.А., Рябушкин Б.С. Экономика образования. – М.: Роспедагенство, 1998. – 305 с.
52. Экономика и организация управления вузом / Под ред. В.В. Глухова. – СПб.: Лань, 1999.-448 с.
53. Экономика народного образования / Под ред. С.Л. Костянина. – М., 1986. – 336 с.
54. Экономическая теория: ключевые вопросы: Учебное пособие / Под ред. А.И. Добрынина. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 199 с.
55. Экономическая энциклопедия / Науч.-ред. совет изд-ва «Экономика»; Институт экономики РАН; гл. ред. Л.И. Абалкин – М.: ОАО«Изд-во «Экономика», 1999. – 1055 с.
56. Экономический справочник директора школы / Под ред. В.И. Ерошкина. – М., 1995.
57. Юткина Т.Ф. Налоги и налогообложение. – М., 2001.
58. Якобсон Л.И. Экономика общественного сектора. Основы теории государственных финансов. – М, 1996. – 319 с.
59. Якобсон Л.С. Экономика общественного сектора. Основы теории государственных финансов. – М.: Аспект-пресс, 1995. – 319 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Бичурин Рустэм Исмаилович – зав. кафедрой иностранных языков Нижегородского института менеджмента и бизнеса, доцент, специалист в области маркетинговых исследований и методики преподавания. Стажировался в университетах США и ФРГ.

Вифлеемский Анатолий Борисович – директор Центра экономики образования Нижегородского института развития образования, кандидат экономических наук, доцент, специалист в области экономики образования. Автор 20 научных работ, включая 5 книг.

Егоршин Александр Петрович – ректор Нижегородского института менеджмента и бизнеса, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, известный специалист в области менеджмента. Автор более 200 публикаций, включая 10 монографий и учебников, наиболее известные книги: "Управление персоналом" (изд. 1997, 1999, 2001 гг.), "Стратегический план города" (2000 г.), "Основы менеджмента"(2001 г.).

Жигалова Ирина Леонидовна – ассистент кафедры менеджмента и маркетинга Нижегородского института менеджмента и бизнеса, специалист в области маркетинга образования. Соавтор учебного пособия "Поведение потребителей".

Зайцев Андрей Константинович – главный инженер Нижегородского института менеджмента и бизнеса, старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, специалист в области управления персоналом и экономики труда. Соавтор 20 научно-консалтинговых проектов по стратегии развития предприятий и организаций.

Кожин Владимир Александрович – проректор Нижегородского института менеджмента и бизнеса, кандидат экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ, специалист в области экономики и стратегического управления. Автор более 100 публикаций, включая 9 книг, наиболее известными из которых являются: "Путь к успеху" (1993 г.), "Стратегический план города" (2000 г.).

Кручинин Владимир Александрович – проректор Нижегородского института менеджмента и бизнеса, доктор психологических наук, профессор, специалист в области психологии управления. Автор более 100 публикаций, наиболее крупные научные работы: "Общая психология", "Психология и этика

делового общения".

Кучеренко Владимир Ильич – заместитель заведующего кафедрой менеджмента и маркетинга Нижегородского института менеджмента и бизнеса, доктор технических наук, профессор, специалист в области маркетинга. Автор более 230 научно-методических разработок, наиболее известные учебные пособия: "Маркетинг", "Маркетинговые коммуникации", "Поведение потребителей".

Пермичев Николай Федорович – профессор кафедры менеджмента и маркетинга Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета, кандидат технических наук, ученый в области менеджмента и маркетинга. Автор 120 публикаций, наиболее известные книги: "Маркетинг предприятия" (1999 г.), "Инструменты маркетинга" (2001 г.).

Тальникова Татьяна Владимировна – проректор Нижегородского института менеджмента и бизнеса, кандидат химических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, известный специалист в области многоуровневого профессионального образования. Автор 95 публикаций, наиболее известная монография - "Высшее педагогическое образование: проблемы и решения" (1994 г.).

Фортулатова Вера Алексеевна – зав. кафедрой культурологии Нижегородского государственного педагогического университета им. М. Горького, доктор филологических наук, профессор. Автор более 100 публикаций, наиболее известное учебное пособие – "Культурология".

Хавин Дмитрий Валерьевич – доцент кафедры инвестиций и консалтинга Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета, кандидат экономических наук, специалист в области экономики и управления строительством. Автор 25 публикаций.

Содержание

ГЛАВА 1. СИСТЕМА РОССИЙСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ	3
1.1. Состояние системы образования в России	3
1.2. Характеристика профессионального образования	14
1.3. Концепции развития образования.....	31
1.4. Качество образования	42
1.5. Стратегия реформирования системы образования	72
ГЛАВА 2. МЕНЕДЖМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ	91
2.1. Основы менеджмента.....	91
2.2. Организация системы управления	119
2.3. Стратегическое управление	148
2.4. Основы управления персоналом	172
2.5. Методы эффективного управления.....	204
ГЛАВА 3. МАРКЕТИНГ ОБРАЗОВАНИЯ.....	228
3.1. Основы маркетинга	229
3.2. Маркетинговые исследования.....	239
3.3. Маркетинговая среда.....	255
3.4. Маркетинговые коммуникации.....	273
3.5. Поведение потребителей.....	297
3.6. Управление маркетингом.....	321
ГЛАВА 4. ЭКОНОМИКА ОБРАЗОВАНИЯ	342
4.1. Основы экономики	342
4.2. Рыночное ценообразование.....	365
4.3. Организация и оплата труда в образовательных учреждениях	381
4.4. Налогообложение образовательных учреждений.....	403
4.5. Финансирование образовательных учреждений	427
4.6. Бухгалтерский учет в образовательных учреждениях.....	455
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	480
ГЛОССАРИЙ.....	482
ЛИТЕРАТУРА.....	490
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ.....	498