

# СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ И МОДЕЛИ ОБРАЗОВАНИЯ

В.Ю. Сенчугова, К.В. Евдокимов, Л.В. Панкова

## Стратегическое управление образовательными организациями в условиях членства России в ВТО

**Аннотация.** Предметом исследования в данной статье являются организационно-экономические механизмы развития образовательных организаций, методы и инструментарий управления организациями сферы услуг дополнительного профессионального образования (ДПО). Целью работы является совершенствование методов управления деятельностью организаций сферы услуг дополнительного профессионального образования в условиях интеграции в мировое образовательное пространство и разработка практических рекомендаций по интеграции модели стратегического управления деятельностью организации ДПО в управление деятельностью организаций сферы услуг дополнительного профессионального образования. Данная модель предполагает создание в организации ДПО подразделений, обеспечивающих привлечение потенциальных потребителей образовательных услуг, обратную связь с выпускниками, повышение качества предоставляемых услуг, развитие социальной ответственности организации и формирование репутации организации.

Для решения поставленных задач применялись методы статистических исследований, экспертных оценок, системный подход, обобщение и систематизация. На основе анализа нормативно-правовых, информационных и методических материалов в области ДПО, анализа и синтеза процессов, характерных для российского рынка образовательных услуг ДПО раскрыты современные проблемы в системе ДПО в России.

Проведена модернизация существующего управленческого инструментария организаций для применения в организациях ДПО на основе теорий стратегического и стоимостного менеджмента. В результате выявлены особенности функционирования и управления деятельностью организаций ДПО в современных условиях. На основе анализа современных научных исследований в области стратегического и стоимостного менеджмента предложена концептуальная модель стратегического управления деятельностью организации ДПО и направления стратегического развития организации для повышения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности организаций ДПО в условиях членства России в ВТО.

**Ключевые слова:** бизнес-школа, образовательные организации, управление стоимостью, модель стратегического управления, стратегический менеджмент, рынок образовательных услуг, дополнительное профессиональное образование, центр развития компетенций, государственно-частное партнерство, ассоциации выпускников

**Abstract.** The subject of the article is the organizational and economic mechanisms of development of educational institutions, methods and tools for organizational management of additional professional education (APE) services. The aim of this article is to improve the management of APE organizations and development of practical recommendations for the integration of the model of strategic management of the APE organizations in additional vocational training. This model presumes the units providing the attraction of potential consumers of educational services and feedback from graduates, improving the quality of services provided. The task is achieved by the methods

of statistical research, expert assessments, systematic approach, generalization and systematization. The current problems in the APE in Russia were disclosed by analyzing legal, informational and instructional materials and synthesis processes typical for the Russian market of educational services of APE purposely the modernization of the existing administrative tools of organizations for use in APE organizations based on theories of strategic and cost management was carried out. As a result, features of functioning and management of the APE organizations in modern conditions were identified. By analyzing modern scientific researches in the field of strategic and cost management, the authors offer their own conceptual model for strategic development of the organization to increase the investment attractiveness and competitiveness of APE organizations in terms of integration of Russia into the world educational space.

**Keywords:** business school, educational organizations, cost management, model of strategic management, strategic management, educational services market, additional vocational education, centre of competences, public-private partnerships, alumni association.

Глобальные процессы, происходящие в мировой экономике, становление экономики, основывающейся на знаниях, вхождение России в ВТО, международная конкуренция в сфере образования, стремительные темпы развития информационных технологий предъявляют постоянно растущие требования к качеству трудовых ресурсов. По экспертным оценкам, в ближайшие 10 лет около 80% используемых в настоящее время технологий устареет, при этом 80% работников будут иметь образование, полученное более 10 лет назад. Непрерывное совершенствование знаний, умений и навыков становится необходимостью, определяющей новую парадигму образования: «через всю жизнь». Доля экономически активного населения развитых европейских стран, включённого в процесс непрерывного профессионального образования, достигает 90%. Так, в Австрии она составляет 89,2%, в Дании – 79,7%, Финляндии – 77,3%, Швеции – 71%, Швейцарии – 68%, Франции – 51%, Германии – 41,9% [1]. Например, в 2012 г., по оценкам The Boston Consulting Group BCG, компании из стран «Большой двадцатки» инвестировали в повышение квалификации своих сотрудников почти 400 млрд долл. США. Лидерами подобных инвестиций стал ряд развитых стран, например, США, Германия и Франция. Рынки капитала положительно реагируют на эти инвестиции. Результаты глобального опроса 4300 топ-менеджеров в области управления персоналом более чем из 100 стран, проведённого BCG в 2012 г., показали, что за последние десять лет компании,

ориентированные на развитие человеческого потенциала, обеспечили более высокую акционерную прибыль и в восемь раз превысили средние показатели по своей отрасли [2]. По данным ФГАУ ГНИИ ИТТ «ИНФОРМИКА» в России в 2012-2013 гг. общее количество обученных по различным программам дополнительного профессионального образования составило чуть менее 2 млн. человек [3], примерно 2% от экономически активного населения страны.

В Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 гг. [4] определены основные направления развития образования:

- создание и распространение структурных и технологических инноваций в профессиональном образовании, обеспечивающих высокую мобильность современной экономики;
- развитие современных механизмов, содержания и технологий общего и дополнительного образования;
- создание инфраструктуры, обеспечивающей условия для обучения и подготовку кадров для современной экономики;
- формирование востребованной системы оценки качества образования и образовательных результатов.

В сфере профессионального образования существуют диспропорции между потребностями экономики страны и структурой выпуска организаций профессионального образования. Например, по экспертным оценкам,

единовременная потребность рынка труда Санкт-Петербурга в дополнительных кадрах в среднесрочной перспективе будет составлять 75-90 тыс. чел., из них около двух третей – специалисты с начальным и средним профессиональным образованием [5].

К числу других проблем, существующих в сфере образования, относятся [6; 7; 8]:

- необходимость переориентирования системы отношений между рынком образовательных услуг и рынком труда на приоритеты рынка труда;
- несоответствие программ профессиональной переподготовки специалистов требованиям работодателей;
- рост требовательности работодателей и потребителей к содержанию и качеству образовательных услуг, к компетентности профессорско-преподавательского состава;
- недостаточное развитие информационных технологий образования, слабая практическая направленность обучения;
- ужесточение конкуренции между российскими образовательными организациями на региональном рынке и проникновение на российский образовательный рынок зарубежных конкурентов;
- недостаточное развитие систем сертификации квалификаций, механизмов профессиональной и общественной аккредитации, как образовательных организаций, так и образовательных программ.

Также следует отметить, что за последние годы в системе дополнительного профессионального образования (ДПО) произошли принципиальные изменения: отмена государственной аккредитации дополнительных профессиональных программ (ДПП), отмена документов государственного образца, выдаваемых по итогам обучения, сокращение минимально допустимых сроков освоения ДПП; большая самостоятельность образовательных организаций в формировании содержания и реализации ДПП, развитие новых негосударственных институтов оценки качества ДПО. Таким образом,

в настоящее время особую значимость приобретает развитие профессионально-общественных механизмов оценки качества образования, формирование и внедрение систем общественно-профессиональной аккредитации программ ДПО, сертификации профессиональных квалификаций и самооценки программ самими образовательными организациями. Кроме того, важным становится вопрос о международном признании документов в системе ДПО.

Вышеперечисленные тенденции состояния системы образования в России создают определённые предпосылки для формирования новых методологических подходов к управлению образовательными организациями. Стратегия развития образовательных организаций становится инструментом эффективного использования внутреннего потенциала, концентрации ресурсов для достижения чётко сформулированных приоритетов развития. В условиях кризиса устойчивость конкурентных позиций организаций ДПО на рынке образовательных услуг определяется их способностью осуществлять корректные управленческие решения на основе оценки фактических результатов деятельности организаций ДПО и обеспечить качество подготовки выпускников с учётом требований рынка труда для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности своих слушателей в ситуации неопределённости. Кроме того, современные условия функционирования образовательных организаций, приближающие их поведение на рынке образовательных услуг к предпринимательскому поведению, ставят перед ними задачи развития техобразовательных программ и проектов, которые увеличивают стоимость образовательных организаций, максимально учитывая и согласовывая интересы потребителей, общества, государства, собственников и инвесторов.

Устойчивое развитие организаций (подразделений) ДПО в современных условиях предполагает использование существующего управленческого инструментария организаций и его модернизацию с учетом специфики организаций ДПО.

Общее направление трансформации организаций (подразделений) ДПО в системе непрерывного образования в соответствии с задачей интеграции в мировую систему [9; 10; 11] представлена концептуальной моделью стратегического управления деятельностью современной бизнес-школы (организаций, подразделений ДПО) (рис. 1). Данная модель предполагает создание подразделений, обеспечивающих привлечение потенциальных потребителей образовательных услуг, обратную связь с выпускниками, повышение качества

предоставляемых услуг, развитие социальной ответственности организации и формирование репутации организации. Основными составляющими модели должны быть оценка компетенций, процесс обучения и развития компетенций, содействие в трудоустройстве после обучения, взаимодействие выпускников, консалтинговые услуги.

Модель подразумевает необходимость учёта при оценке эффективности принимаемых управленческих решений их влияния на динамику стоимости образовательной организации.

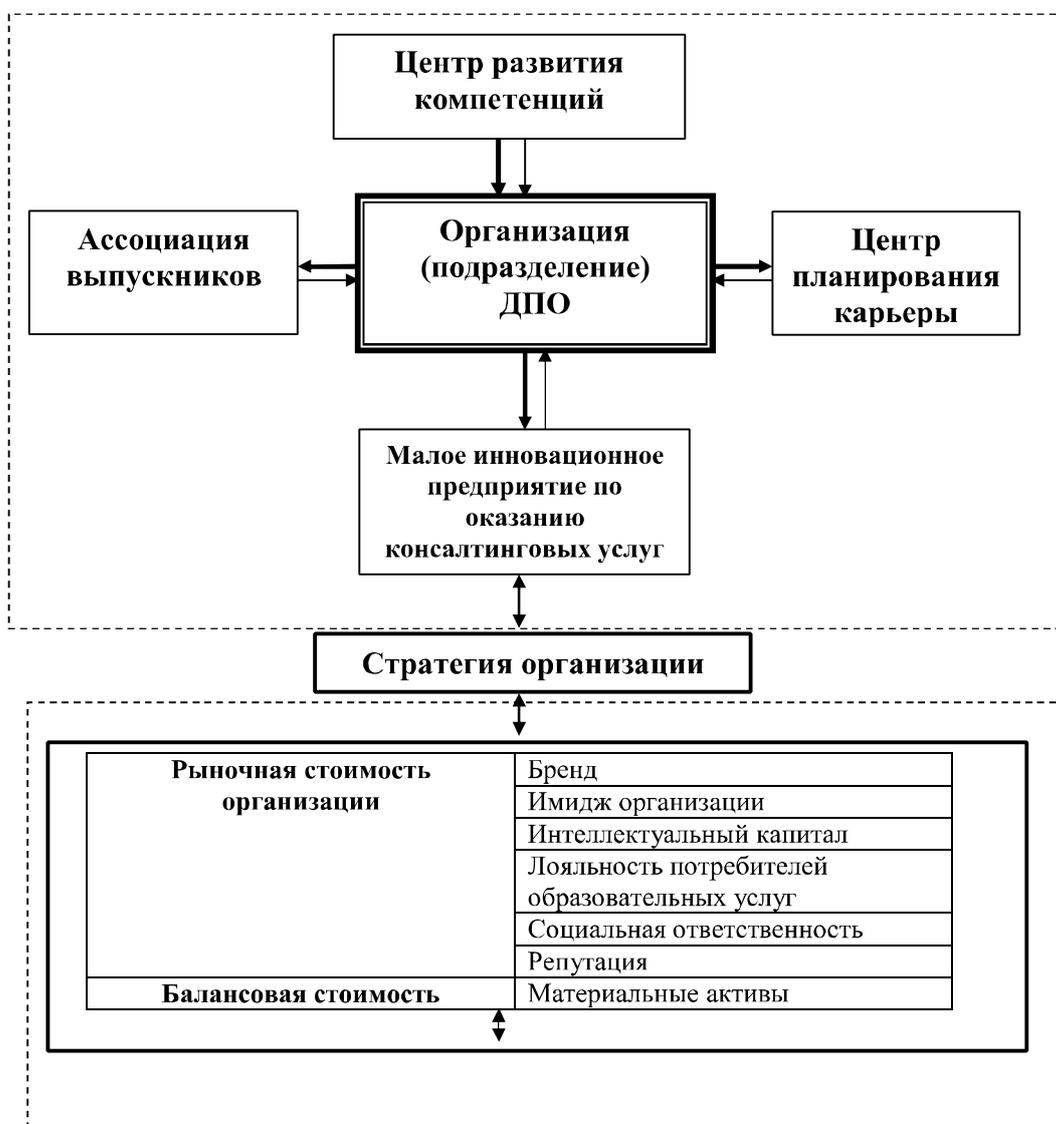


Рис. 1. Концептуальная модель стратегического управления деятельностью современной бизнес-школы (организаций, подразделений ДПО)

Перед Центром развития компетенций (рис. 2) ставятся следующие задачи:

- подготовка тестов оценки профессиональных, управленческих и личностных компетенций и проведение тестирования;

HR службам в разработке моделей компетенций, системы оценки персонала и проведении оценки персонала.

Интересным и перспективным направлением развития взаимодействия образователь-



Рис. 2. Схема функционирования Центра развития компетенций

- создание комплексных оценочных кейсов;
- формирование моделей и профилей компетенций;
- оценка компетенций слушателей;
- формирование системы оценки персонала на предприятиях, в том числе методами ассесмент и девелопмент центров;
- разработка и проведение тренингов по оценке персонала;
- построение индивидуальной траектории развития компетенций.

Центр развития компетенций сможет оказывать методические и консалтинговые услуги

ных организаций, частных и общественных структур, государства являются ассоциации выпускников.

Выпускники в рамках ассоциаций налаживают профессиональные контакты, разрабатывают и внедряют совместные проекты, взаимодействуют с администрацией, слушателями и студентами образовательных организаций, организуют совместные мероприятия, помогают трудоустройству друг друга. Члены ассоциаций выпускников могут участвовать в контроле качества и совершенствовании образовательного процесса.

Можно выделить следующие цели, которые ставят перед собой ассоциации выпускников:

- развитие устойчивых управленческих контактов и связей между образовательными организациями, бизнесом, обществом и государственными органами власти;
- создание профессиональной образовательной среды, способствующей созданию и результативному внедрению проектов членов ассоциации;
- повышение престижности обучения в учебном заведении.

Центр планирования карьеры помогает в трудоустройстве слушателей, оказывает содействие в планировании делового роста и профессиональной карьеры.

Задачи Центра:

- мониторинг рынка труда в регионе;
- информирование слушателей о вакансиях на рынке труда;

- развитие компетенций трудоустройства и планирования карьеры;
- проведение тренингов, консультаций с психологами и юристами по вопросам трудоустройства, встреч с представителями работодателей.

Задачами малого инновационного предприятия являются: поиск, разработка и внедрение инновационных проектов, в том числе, научно-исследовательских работ, создание и использование образовательных инноваций, оказание методических, информационных, консалтинговых услуг для коммерческих организаций и государственных органов.

С учётом разработанной модели сформированы 8 приоритетных направлений развития, определены локальные цели и предложен комплекс мероприятий по стратегическому развитию организации (подразделения) ДПО [12], которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Направления стратегического развития организации (подразделения) ДПО и комплекс мероприятий по стратегическому развитию организации (подразделения) ДПО**

Приоритетные направления развития	Локальные цели	Перечень мероприятий
в области образовательной деятельности	Организация переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов, способных эффективно реализовывать инновационные программы развития предприятий.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие программ ДПО, разработанных с участием хозяйствующих субъектов, направленные на удовлетворение потребностей новых производств.</li> <li>• Реализация компетентностного подхода при создании проектно-ориентированных программ.</li> <li>• Развитие программ целевого обучения для удовлетворения потребностей новых производств в квалифицированных кадрах</li> <li>• Разработка и внедрение сетевых образовательных программ с гибкой модульной структурой.</li> <li>• Создание программ для сертификации кадров.</li> <li>• Формирование условий для профессионального роста профессорско-преподавательского состава</li> </ul>
	Создание центра развития компетенций.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка тестов оценки профессиональных, управленческих и личностных компетенций, создание комплексных оценочных кейсов.</li> <li>• Создание моделей, профилей компетенций.</li> <li>• Оценка персонала при приёме на работу.</li> <li>• Проведение тренингов по оценке персонала.</li> <li>• Внедрение системы периодической оценки персонала.</li> </ul>

## Современные стратегии и модели образования

Приоритетные направления развития	Локальные цели	Перечень мероприятий
в области международной деятельности	Интеграция в международную образовательную сеть.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание совместных программ в партнерстве с международными бизнес-школами.</li> <li>• Получение международных аккредитаций программ MBA.</li> <li>• Участие в международных грантах.</li> <li>• Организация международных стажировок выпускников и слушателей.</li> </ul>
в области инновационной и консалтинговой деятельности	Открытие малого инновационного предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие совместных научно-исследовательских и образовательных центров на предприятиях (в организациях).</li> <li>• Развитие инновационных инициатив слушателей и выпускников;</li> <li>• Использование разнообразных форм взаимодействия с бизнесом.</li> <li>• Консалтинг индивидуальный и корпоративный.</li> </ul>
в области развития партнерских отношений	Развитие взаимодействия организации с государственными органами, бизнесом, общественными организациями.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие партнёрских отношений с субъектами инновационной деятельности РФ: центрами трансфера технологий, бизнес-инкубаторами, межрегиональными ресурсными центрами, венчурными фондами.</li> <li>• Формирование выпускных аттестационных (работ) проектов с учётом потребностей конкретных предприятий и заказчиков.</li> <li>• Развитие деятельности Ассоциации выпускников.</li> <li>• Развитие механизмов взаимодействия образовательной организации и бизнес-сообщества, ведущих предприятий региона, общественных и саморегулируемых организаций.</li> </ul>
	Открытие Центра планирования карьеры.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прогнозный мониторинг будущей потребности в специалистах различных профессий.</li> <li>• Формирование системы трудоустройства выпускников организации с использованием разнообразных форм взаимодействия с работодателями.</li> <li>• Активизация связей с рекрутинговыми фирмами.</li> </ul>
в области развития информационных технологий.	Удовлетворение потребностей организации ДПО в использовании информационных технологий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие в формировании региональной системы дистанционного обучения.</li> <li>• Развитие сетевых форм реализации образовательных программ.</li> <li>• Создание электронных баз данных по направлениям деятельности.</li> <li>• Внедрение в образовательный процесс современных информационно-коммуникационных технологий.</li> </ul>
в области социальной ответственности организации ДПО	Реализация внешней социальной ответственности организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание социальных программ во взаимодействии с государственными и муниципальными органами, общественными и профессиональными организациями, бизнес-сообществом, ассоциациями выпускников.</li> <li>• Совместная деятельность студентов, слушателей и инвесторов в социальных проектах, в благотворительных акциях.</li> <li>• Разработка социально-ориентированных дисциплин, подготовка слушателями выпускных аттестационных проектов социальной направленности.</li> </ul>
	Реализация внутренней социальной ответственности организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование корпоративной культуры.</li> <li>• Развитие программ социальных льгот для сотрудников.</li> </ul>

Приоритетные направления развития	Локальные цели	Перечень мероприятий
в области управления организацией.	Формирование системы управления с учетом стратегических приоритетов развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей организации.</li> <li>• Создание системы мотивации персонала.</li> <li>• Привлечение сотрудников к участию в стратегических сессиях.</li> </ul>
в области организации продаж образовательных услуг.	Создание и продвижение бренда организации и образовательных программ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие системы информирования (публичная отчетность, официальный сайт, публикации в СМИ).</li> <li>• Маркетинговое исследование рынка образовательных услуг.</li> <li>• Подготовка рекламных стратегий, создание фирменного стиля.</li> <li>• Проведение рекламных кампаний.</li> <li>• Организация PR мероприятий: выпусков и наградений слушателей, российских и международных конференций, вебинаров и др.</li> <li>• Издание буклетов для корпоративных заказчиков.</li> <li>• Выступления профессорско-преподавательского состава на конференциях и семинарах. Публикация научных статей и тезисов докладов.</li> </ul>

В современных условиях стратегическими задачами образовательных организаций ДПО являются формирование эффективного механизма управления, способного гибко реагировать на изменения рынка труда, предоставление качественных услуг непрерывного профессионального образования и обеспечение финансовой устойчивости организации в кризисных условиях.

Организация ДПО, с одной стороны, должна уделять внимание качеству учебного процесса, повышать репутационный и интеллектуальный капитал, чтобы её образовательные услуги были востребованы потребителями, государством, обществом, с другой стороны, организация должна развивать те образовательные услуги, проек-

ты, программы, которые повышают стоимость организации.

Предложенная модель стратегического управления деятельностью образовательной организации включает создание и функционирование в рамках организации ДПО центра планирования карьеры, центра развития компетенций, ассоциации выпускников, малого инновационного предприятия, которые влияют на повышение стоимости и финансовой устойчивости образовательной организации, как через привлечение потенциальных потребителей образовательных услуг, так и через улучшение качества предоставляемых услуг, формирование бренда и укрепление репутации организации.

### Список литературы:

1. Кадырбаева А.К. Формы и методы финансирования системы дополнительного профессионального образования: Автореф. дисс. ... канд. экон. н. СПб.: СПбГИЭУ, 2009. 19 с.
2. BCG REVIEW № 28, Октябрь 2013. С. 19.
3. Аналитический доклад по функционированию системы дополнительного профессионального образования в Российской Федерации в 2013 году / А.Г. Абрамов, Е.С. Кикнадзе, Д.А. Коврижко, А.О. Кривошеев, А.А. Мельниченко, Н.В. Мельниченко, А.В. Симонов. М.: ФГАУ ГНИИ ИТТ "Информика", 2013. 90 с.
4. Концепция федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы, утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 2765-р.

5. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 13 мая 2014 года № 355 «О Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года».
6. Аниськина Н.Н. Изменения в законодательстве: перспективы и противоречия. Ярославль: Вестник Академии Пастухова. 2012. № 1. С. 2-5.
7. Болотина Ю.О., Халитова С.А. Взаимодействие рынка труда и рынка образовательных услуг региона // Дополнительное профессиональное образование. 2008. № 1. С. 7-15.
8. Терехова Е.Ю. Международное сотрудничество в сфере образовательной деятельности: проблемы, задачи и перспективы // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. 2013. № 1. С. 10-13.
9. Евдокимов К.В., Саморуков В.И. Интегрированный подход в условиях институциональной трансформации дополнительного образования // Проблемы экономики и управления в торговле и промышленности. Выпуск № 1(005), март 2014. С. 125-131.
10. Сенчугова В.Ю. Управление деятельностью организаций сферы услуг дополнительного профессионального образования: Автореф. дисс. ... канд. экон. н. СПб.: СПбГЭУ, 2014. 21 с.
11. Мисикова З.В. Тенденции рынка и ценность услуги бизнес-образования // Проблемы современной экономики. 2009. № 3. С. 379-381.
12. Саморуков В.И. Организационно-педагогические условия управления инновационными процессами в образовательной системе // Материалы III Всероссийской научно-практической конференции: «Инновационные и информационные технологии в образовании», 19-20 февраля 2015 года. СПб.: ЛЕМА, 2015. С. 25-28.

### **References (transliteration):**

1. Kadyrbaeva A.K. Formy i metody finansirovaniya sistemy dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya: Avtoref. diss. ... kand. ekon. n. SPb.: SPbGIEU, 2009. 19 s.
2. BCG REVIEW № 28, Oktyabr' 2013. S. 19.
3. Analiticheskii doklad po funktsionirovaniyu sistemy dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya v Rossiiskoi Federatsii v 2013 godu / A.G. Abramov, E.S. Kiknadze, D.A. Kovrizhko, A.O. Krivosheev, A.A. Mel'nichenko, N.V. Mel'nichenko, A.V. Simonov. M.: FGAU GNII ITT "Informika", 2013. 90 s.
4. Kontseptsiya federal'noi tselevoi programmy razvitiya obrazovaniya na 2016-2020 gody, utverzhdena Rasporyazheniem Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 29 dekabrya 2014 g. № 2765-r.
5. Postanovlenie Pravitel'stva Sankt-Peterburga ot 13 maya 2014 goda № 355 «O Strategii ekonomicheskogo i sotsial'nogo razvitiya Sankt-Peterburga na period do 2030 goda».
6. Anis'kina N.N. Izmeneniya v zakonodatel'stve: perspektivy i protivorechiya. Yaroslavl': Vestnik Akademii Pastukhova. 2012. № 1. S. 2-5.
7. Bolotina Yu.O., Khalitova S.A. Vzaimodeistvie rynka truda i rynka obrazovatel'nykh uslug regiona // Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie. 2008. № 1. S. 7-15.
8. Terekhova E.Yu. Mezhdunarodnoe sotrudnichestvo v sfere obrazovatel'noi deyatel'nosti: problemy, zadachi i perspektivy // Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie v strane i mire. 2013. № 1. S. 10-13.
9. Evdokimov K.V., Samorukov V.I. Integrirovannyi podkhod v usloviyakh institutsional'noi transformatsii dopolnitel'nogo obrazovaniya // Problemy ekonomiki i upravleniya v trgovle i promyshlennosti. Vypusk № 1(005), mart 2014. S. 125-131.
10. Senchugova V.Yu. Upravlenie deyatel'nost'yu organizatsii sfery uslug dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya: Avtoref. diss. ... kand. ekon. n. SPb.: SPbGEU, 2014. 21 s.
11. Misikova Z.V. Tendentsii rynka i tsennost' uslugi biznes-obrazovaniya // Problemy sovremennoi ekonomiki. 2009. № 3. S. 379-381.
12. Samorukov V.I. Organizatsionno-pedagogicheskie usloviya upravleniya innovatsionnymi protsessami v obrazovatel'noi sisteme // Materialy III Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii: «Innovatsionnye i informatsionnye tekhnologii v obrazovanii», 19-20 fevralya 2015 goda. SPb.: LEMA, 2015. S. 25-28.