

Министерство образования и науки  
Донецкой Народной Республики  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»

*На правах рукописи*



**Винокурова Лариса Алексеевна**

**НОВЫЕ ФОРМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

**Диссертация**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен  
по содержанию с другими  
экземплярами, которые были  
представлены в диссертационный  
совет  
Ученый секретарь диссертационного  
совета Д 01.001.01  
канд. гос. упр., доцент

Кретьева А.В.



Научный руководитель:  
доктор экономических наук, доцент  
Ободец Роман Васильевич

Донецк – 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	14
1.1. Теоретико-методические подходы к построению новых форм развития систем управления организациями в сфере образования.....	14
1.2. Человеческий капитал и системный подход в управлении образовательными организациями.....	29
1.3. Общемировые тенденции образовательных процессов в изменяющейся среде.....	46
Выводы к главе 1.....	65
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	70
2.1. Социально-экономическая характеристика функционирования образовательных организаций на примере Донецкой Народной Республики.....	70
2.2. Этапы моделирования системы управления организацией в сфере образования.....	102
2.3. Особенности применения инструментов стратегического анализа в управлении организациями в сфере образования.....	108
Выводы к главе 2.....	145
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НОВЫХ ФОРМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ.....	149
3.1. Разработка адаптивной стратегии в системе управления образовательной организацией СПО и ВПО.....	149
3.2. Формирование структуры управления занятостью и содействие трудоустройству выпускников СПО и ВПО.....	170

3.3. Концептуальная структура управления научно-практического и образовательного комплекса .....	179
Выводы к главе 3.....	186
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	191
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	195
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	217
Приложение А. Справки о внедрении результатов исследования.....	218
Приложение Б. Схема организации РОНКА.....	222
Приложение В. Геолокация общеобразовательных организаций по административным единицам ДНР.....	223
Приложение Г. Контингент обучающихся и учителей в общеобразовательных учреждениях за 2017-2018 года.....	224
Приложение Д. Рынок труда в разрезе административно-территориальных единиц за январь-декабрь 2018 года нарастающим итогом .....	229
Приложение Е. Рынок труда в разрезе административно-территориальных единиц за январь-май 2019 года нарастающим итогом.....	230
Приложение Ж. Схема циклического (кольцевого) управления организацией.....	231
Приложение И. PEST-анализ деятельности общеобразовательной организации в г. Донецк.....	232
Приложение К. Построение бизнес-процесса в формате WFD.....	234
Приложение Л. Слабые и сильные стороны общеобразовательной организации.....	235
Приложение М. Перекрестный SWOT-анализ общеобразовательной организации.....	237
Приложение Н. Анкета интервью обучающихся в образовательной организации ВПО.....	241

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** На государственном уровне образование является стратегически важным ресурсом, который обеспечивает государственную безопасность. Однако в последнее время произошли значительные изменения условий функционирования системы образования. Эти условия связаны, прежде всего, со становлением основных государственных институтов, среди которых одно из главных мест занимает образование, так как именно образование ответственно за формирование нового гражданина нового государства. Новые условия потребовали очередных изменений, модернизации, реформирования системы образования в целом и, соответственно, совершенствования механизма управления образованием.

На сегодняшний день в производстве и распределении образовательной услуги наблюдается определенная стихийность, что приводит к избытку кадров одной специальности и дефицита другой. Это произошло в связи с тем, что был разрушен плановый механизм и утеряна связь между системой образования и производством. Также необходимо отметить, что выпускники средних школ в большей степени ориентируются на поступление в образовательные организации высшего профессионального образования (ВПО), в то же время постепенно уменьшается контингент среднего профессионального образования (СПО) в виду низкого уровня престижности профессий. В то же время, такой фактор как военно-политическое противостояние с Украиной и образование в 2014 году Донецкой Народной Республики значительно сузил образовательное пространство. Кроме того, в результате изменения демографической ситуации происходит существенное уменьшение числа выпускников школ, что сказывается на низких объемах набора контингента в системе ВПО и СПО. Одновременно, на рынке труда

явно прослеживается дефицит в специалистах организаций СПО.

Поскольку человеческий капитал является основой стабильного функционирования экономической системы государства, особую актуальность приобретает решение проблем развития систем управления организациями в сфере образования в соответствии с меняющимися требованиями рынка труда.

**Степень разработанности темы исследования.** Исследование структурных изменений на рынке труда, спроса и предложения проводились автором в контексте функционирования и развития систем управления организациями. Решение данных проблем прослеживается в трудах зарубежных ученых Беккера Г., Заргеса В., Котлера Ф., Ламбена Ж., Смита А., Фишера И., Хеберлина Ф., Шульца Т. Отечественными авторами данная проблема развития рынка труда и систем управления организациями в сфере образования поднималась уже с конца 90-х годов XX века и рассмотрена в работах Бравермана А.А., Галагана А.И., Панкрухина А.П., Сагиновой А.В. и др. В частности, прикладные аспекты уже рассматриваются с позиции внедрения маркетинговых и стратегических инструментов, ориентированных на повышение конкурентоспособности образовательной организации.

Прогнозированию развития рынка образовательных услуг посвящено большое количество научных работ, и следует выделить таких ученых как Акмаев А.И., Астахов В.В., Беганская И.Ю., Вахрушева Е.В., Гурий П.С., Германова Ю.М, Досушева Е.Е., Дорофиенко В.В., Закарьяева З.М., Иркутская В.И., Кратт А.А., Костровец Л.Б., Крейк А.И., Крапивина К.Н., Конюховский А.Е., Лямзина О.Л., Лебедева Н.Б., Новикова А.Г., Ободец Р.В., Олейникова О.Н., Пушкарева Е.А., Терованесов М.Р.

Проблемами становления и развития системы образования на уровне государства и самих образовательных учреждений занимались как отечественные, так и зарубежные ученые, среди которых необходимо выделить работы Барзаевой М.А., Бочкова Д.В., Возияновой Н.Ю., Гречиной И.В., Жильченковой В.В., Зориной М.С., Камалеевой А.Р., Кинелева В.Г.,

Омельянович Л.А., Панькина А.Б., Роньжовой Н.В. и др. Обоснованность и необходимость повышения уровня качества образования, а также построение эффективной системы образования для развития экономики рассматривали в своих трудах Варченко Е.И., Васгонов С.М., Данильченко С.Л., Дмитриенко Т.И., Логачев М.С., Романцов М.Г. и др. Большое распространение получили образовательные порталы, в рамках которых презентуются инновационные подходы в управлении образовательными организациями. Однако данные исследования применимы для экономических систем, в которых действие внешних факторов (политические, экономические, социальные) незначительны и, соответственно, можно прогнозировать показатели, разрабатывать стратегию развития. В условиях, когда продолжается военно-политический конфликт, действуют международные санкции, отсутствует международное признание Донецкой Народной Республики, необходимо вырабатывать новые управленческие инструменты, способные оперативно перестраивать систему образования и подготовки специалистов под запросы рынка труда.

**Объектом исследования** являются процессы управления в системе образования.

**Предмет исследования** – новые формы функционирования и развития систем управления организациями в сфере образования.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент), в частности: п. 10.4 «Государственная политика, механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации. Стратегии и тактики в осуществлении государственной политики»; п. 10.11 «Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной

инновационной системой»; п. 10.13 «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления».

**Цель и задачи исследования.** Цель исследования заключается в теоретико-методическом обосновании новых форм функционирования и развития систем управления организациями в сфере образования на основе алгоритма внедрения адаптивной стратегии, создания научно-практических и образовательных комплексов, а также формирования механизма внутренней трудовой миграции населения.

Достижение поставленной цели обуславливает решение следующих задач исследования:

выявить основные принципы и подходы, которые позволяют выстроить тесную взаимосвязь системы образования и общества;

обобщить понятие «человеческий капитал» и обосновать применение системного подхода в управлении образовательными организациями с целью адаптации его к современным условиям развития системы образования;

изучить международный опыт создания и функционирования научно-образовательных комплексов, которые ориентированы на развитие систем управления организациями в сфере образования;

представить социально-экономическую характеристику функционирования и управления организациями в сфере образования для сопоставления результатов работы таких организаций с требованиями рынка труда в Донецкой Народной Республике;

провести анализ систем управления организацией в сфере образования;

выявить особенности применения инструментов стратегического анализа в управлении организациями в сфере образования;

разработать адаптивную стратегию в системе управления образовательной организацией СПО и ВПО;

сформировать концептуальную схему управления занятостью и

трудоустройством выпускников СПО и ВПО.

**Научная новизна полученных результатов.** Основной научный результат диссертации заключается в научно-обоснованном применении новых форм функционирования и развития систем управления организациями в сфере образования на основе инструментов стратегического анализа и системного подхода.

К числу основных результатов, определяющих научную новизну исследования, относятся следующие:

*усовершенствованы:*

адаптивная стратегия с алгоритмом ее внедрения в систему управления образовательной организацией СПО и ВПО на основе сформированного комплекса задач и методов их решения в зависимости от действия факторов внутренней и внешней среды. Такая стратегия на основе результатов соответствующего стратегического анализа позволит обеспечить развитие образовательных организаций, адаптируясь под требования работодателей и рынка труда;

положения по созданию научно-практических и образовательных комплексов по принципу «сверху вниз» и по самоинициативам – «снизу вверх» на базе организаций ВПО, которые, в виде новой формы развития систем управления организациями, используют стратегию концентрированного роста на рынке образовательных услуг в сочетании с концептуальной схемой управления занятостью и трудоустройством выпускников СПО и ВПО;

*получили дальнейшее развитие:*

принципы применения маркетингового и стратегического подходов в построении эффективной взаимосвязи системы образования и общества, которые, в отличие от существующих, призваны решить ряд стратегических задач, адаптированных к условиям становления Донецкой Народной Республики;

концептуальное представление организации системы образования,



адаптированное к условиям Донецкой Народной Республики, в контексте формирования человеческого капитала под воздействием факторов внешней и внутренней среды с оценкой результативности системы образования;

критерии, которые позволяют классифицировать научно-производственные и образовательные комплексы, создаваемые на территории Донецкой Народной Республики на базе организаций ВПО по принципу «сверху вниз»;

механизм внутренней миграции специалистов, который формируется на основании социально-экономической характеристики функционирования и управления организациями в сфере образования;

модель системы управления образовательными организациями на основе применения маркетинга образовательных услуг и формирования имиджа данной организации;

алгоритм проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды образовательной организации в условиях Донецкой Народной Республики, который позволит научно обосновать управленческие решения в части формирования и реализации соответствующей стратегии.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическая значимость полученных результатов заключается в том, что полученные научные результаты расширяют отдельные понятия и положения теории управления организациями, а также дополняют теоретико-методические основы формирования новых форм функционирования и развития систем управления организациями в сфере образования. Практическая значимость работы определяется тем, что основные научные положения доведены до уровня методик и практических рекомендаций в части прогнозирования потребности в подготовке необходимых специалистов для рынка труда Донецкой Народной Республики.

Данное исследование проводилось согласно тематике научно-исследовательских работ Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и

государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» в рамках темы «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления» (номер государственного учета НИОКТР № 0119D000066, 2019-2024 гг.), где автором были систематизированы теоретические положения относительно формирования системы образования в Донецкой Народной Республике.

Полученные научные результаты нашли выражение в форме конкретных рекомендаций и предложений, что подтверждено справками о внедрении. Научные результаты внедрены на государственном уровне, а именно в рамках деятельности Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики. В частности, рассмотрены вопросы по формированию обоснованных контрольных цифр приема в 2020 году на основе предложенных положений стратегии концентрированного роста на рынке образовательных услуг в сочетании с потребностями рынка труда в выпускниках СПО и ВПО (справка о внедрении от 09.12.2019 № 3672/18.1-31). На уровне ГОУ ВПО «Донбасская аграрная академия» внедряется схема организации работы Республиканского образовательно-научного комплекса агропромышленности (справка о внедрении от 25.11.2019 № 01/783).

Результаты исследования используются в учебном процессе при преподавании дисциплин «Стратегическое планирование и бизнес-план», «Управление изменениями», «Современный стратегический анализ». Ряд положений диссертационной работы послужил основой для разработки учебной дисциплины «Менеджмент в сфере образовательных услуг», что подтверждается справкой о внедрении Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» (справка от 02.12.2019 № 01-06/1310).

Справки о внедрении результатов исследования размещены в Приложении А.

**Методология и методы исследования.** Теоретико-методологическую

основу работы составляют эмпирические и теоретические методы исследований, базирующиеся на современных научных основах управленческой, экономической и родственных им наук. В процессе исследования использовались общелогические методы в решении всех задач, а именно: анализ, синтез, обобщение и систематизация данных. При решении теоретических задач, связанных с исследованиями процессов формирования человеческого капитала и описанием системного подхода, использовались исторический и логический методы. Для выявления основных принципов и подходов, которые позволяют выстроить тесную взаимосвязь системы образования и общества, использованы такие теоретические методы как дедукция, индукция, абстрагирование и классификация. Изучение международного опыта создания и функционирования научно-образовательных комплексов проводилось с помощью методов сравнения и аналогии. Представление социально-экономических характеристик функционирования и управления организациями в сфере образования проведено с помощью статистических методов измерения и сравнения основных показателей. Для анализа систем управления организацией в сфере образования применялись социологические методы в виде опросов целевых групп и проведения фокус-групп. Применялись и инструменты стратегического анализа SWOT, PEST, SNW, матрицы заинтересованных сторон, 5 сил Портера на примере общеобразовательной организации. На основе процессного подхода и метода формализации разрабатывалась адаптивная стратегия в системе управления образовательной организацией СПО или ВПО, а также обосновывались направления по формированию схемы управления занятостью и трудоустройством выпускников СПО и ВПО.

Для обработки экономической информации, построения таблиц, диаграмм, рисунков, схем использованы современные компьютерные технологии и пакеты прикладных программ Microsoft Office®.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые

и отчетные документы министерств и ведомств Донецкой Народной Республики, материалы Главного управления статистики Донецкой Народной Республики, аналитические издания, электронные ресурсы, периодические научные издания, монографии и другие открытые источники, а также данные, собранные и обработанные соискателем в ходе выполнения диссертации.

**Положения, выносимые на защиту.** По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

адаптивная стратегия с алгоритмом ее внедрения в систему управления образовательной организацией СПО и ВПО на основе сформированного комплекса задач и методов их решения;

положения по созданию научно-практических и образовательных комплексов по принципу «сверху вниз» и по самоинициативам – «снизу вверх» на базе организаций ВПО, как новой формы развития систем управления организациями в сфере образования;

концептуальное представление организации системы образования, адаптированное к условиям Донецкой Народной Республики в контексте формирования человеческого капитала;

принципы применения маркетингового и стратегического подходов в построении эффективной взаимосвязи системы образования и общества;

классификация научно-производственных и образовательных комплексов, создаваемых на территории Донецкой Народной Республики;

методический подход по формированию механизма внутренней миграции специалистов, как новой формы функционирования систем управления организациями в сфере образования;

модель системы управления образовательными организациями на основе применения маркетинга образовательных услуг;

алгоритм проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды образовательной организации в условиях Донецкой Народной Республики.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Достоверность и обоснованность научных результатов подтверждается соответствующей информационной базой, использованием базовых положений теории экономического анализа, общих и специальных разделов теории управления экономическими системами, современных научных подходов, относящихся к объекту и предмету исследования, а также применением комплекса теоретических и эмпирических методов исследования.

Вклад автора в коллективно опубликованные работы конкретизирован в списке работ, опубликованных по теме диссертации. Основные положения диссертации представлены в материалах научно-практических конференций, а именно: Международной научно-практической конференции «Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов» (г. Донецк, 2017 г.), I-III Международных научно-практических конференциях «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2017-2019 гг.).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 9 научных работ, в том числе: 5 статей в рецензируемых научных изданиях, 4 работы апробационного характера. Общий объем научных работ составляет 3,18 п.л., из них 2,98 п.л. принадлежит лично автору.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

### 1.1. Теоретико-методические подходы к построению новых форм развития систем управления организациями в сфере образования

Образование в современных условиях развития информационного общества становится важнейшим процессом воспитания и обучения граждан государства. В свою очередь, направленность системы образования только на усвоение системы знаний, которая была традиционной и оправданной еще несколько десятилетий назад, уже не соответствует современному социальному заказу, что требует воспитания самостоятельных, инициативных и ответственных членов общества, способных эффективно взаимодействовать в решении социальных, производственных и экономических задач. Решение этих задач требует существенной активизации самостоятельной и продуктивной деятельности абитуриентов и обучающейся молодежи, развития их личностных качеств и творческих способностей, умений самостоятельно приобретать новые знания и решать проблемы, ориентироваться в жизни общества. Кроме этого военно-политический конфликт на территории Донбасса с 2014 года существенно изменил стратегические ориентиры системы образования и создал специфические условия, которые требуют изменений в системе управления образовательными организациями.

Предоставление образовательных услуг в информационном обществе должно выходить на новые уровни [38, с. 218]. Образовательные услуги являются специфическими, так как проявляется отсутствие возможности в

обеспечении сохранности образовательных услуг. А. П. Панкрухин по этому поводу пишет: «...С одной стороны, невозможно заготовить услуги в полном объеме заранее и складировать их как материальный товар, ожидая повышения спроса. Другой стороной образовательных услуг является «естественное для человека забывание полученной информации, знаний...» [126]. Сюда можно отнести и устаревание знаний, к которому приводят научно-технический и социальный прогресс.

Именно маркетинговый подход становится одной из важнейших составляющих, которая способна развивать систему управления организацией в сфере образования. В научной литературе по маркетингу, как правило, раскрываются общие принципы, функции, методы маркетинговой деятельности, характерные для всех типов маркетинга (Багиев Г.Л. [10], Котлер Ф. [169], Ламбен Ж.-Ж. [90], Романов А.Н. [93], Крылов И.В. [88], Батесон Дж. [162], Иглер П. [164] и другие). Издано большое количество монографий, публикаций, посвященных маркетингу в сфере услуг, международному маркетингу, некоммерческому, банковскому маркетингу и другим его типам. Их авторы утверждают, что сущность маркетинговой концепции является единой для всех типов маркетинга, а принципы и функции маркетинговой деятельности также мало чем отличаются друг от друга. Заметная разница заключается в том, на чем сосредоточены основные маркетинговые усилия. Ж. Ламбен отмечает, что «...Несмотря на то, что принципы управления маркетингом столь же действенны для фирм, продающих промышленные товары, как и для фирм, продающих товары потребительские, конкретные методы имплементации этих принципов могут быть очень разными...» [90]. Этот автор классифицирует маркетинг по сферам применения на:

- потребительский маркетинг, когда операции осуществляются между фирмами и окончательными потребителями, физическими лицами или семьями;
- индустриальный маркетинг или межфирменный маркетинг, когда

двумя сторонами в процессе обмена выступают организации;

- социальный маркетинг, охватывающий сферы деятельности неприбыльных организаций.

Образование как специфический товар (услуга) имеет двойную природу, которая заключается в том, что организации СПО и ВПО функционируют одновременно на двух взаимосвязанных рынках – рынке образовательных услуг и рынке труда. Исходя из вышеприведенной классификации, образовательную услугу можно отнести как к потребительскому маркетингу, так и к социальному.

Многие образовательные учреждения в отсутствующем или неадекватном спросе на их услуги, прежде всего, видят вину предприятий и учреждений. Маркетинг – это концепция и практика менеджмента, которая сначала возникла в области потребительских товаров. Если конечной целью деятельности является скорее не производство, а привлечение покупателя, то именно здесь и нужен маркетинг.

Образование можно рассматривать с двух позиций:

1. Образование как услуга: курсы, семинары, мероприятия, заседания.
2. Образование как предметный товар: видео, аудио, книги, обучающие программы и пр.

Единого методического подхода к осуществлению образовательной деятельности не существует, поскольку учреждения слишком отличаются друг от друга. С точки зрения маркетинга образования, следует различать коммерческие и некоммерческие субъекты образования. К коммерческим субъектам образования относят отдельных преподавателей-репетиторов, частные вузы и школы, и тому подобное.

Поэтому маркетинговый подход в системе образования можно рассматривать с двух точек зрения:

1. Маркетинг образовательной деятельности. Это действия с целью внешней продажи услуг образовательного учреждения, любого предприятия и улучшение образовательного климата внутри компании.



2. Образование как маркетинговое средство. Образование может применяться для услуг и продуктов, чтобы привлечь клиентов или сохранить их, а также как средство, с помощью которого вместе с техническими и организационными изменениями сможет обеспечить соответствие будущим требованиям рынка.

Маркетинг становится исходным пунктом всех подходов к оказанию образовательных услуг, а также к постановке целей для тех лиц, которые предоставляют эти услуги обществу. Образовательная услуга отличается от обычной тем, что реализация услуги является неотъемлемой составляющей предоставления услуги или выполнения работы, и при этом она не ставится под сомнение в зависимости от исполнителей. В сфере же образования часто действуют лица, которые в силу своего жизненного опыта и этики не знают как продвигать услугу потребителю, что подтверждает социальную значимость данной услуги.

Понятие «социальный маркетинг» был впервые введен Ф. Котлером в 1971 году для обозначения планирования, исполнения и контроля программ, которые имеют целью достичь «...принятия какой-либо социальной идеи, проекта или задачи целевой группы населения..» [169]. Данное направление маркетинга традиционно увязывается с работой некоммерческих организаций, которые нацелены на получение только социального эффекта [160, с. 97-104]. По сути, образовательные организации в условиях Донецкой Народной Республики являются неприбыльными. Однако они могут оказывать и платные образовательные услуги в рамках своей основной деятельности и лицензионного набора.

По словам М. Киннелла и Д. Макдугалла [168], не всегда можно надеяться на стабильное государственное финансирование неприбыльной организации. Однако если не учитывать изменения, которые происходят во внешней среде, что подтверждается соответствующими исследованиями отечественных авторов [17, 117, 142], то это может привести к ликвидации данной организации в виде сокращения или вообще прекращения

государственного финансирования.

В работах отечественных ученых [89, 54, 143] высказана мысль о том, что высшие учебные заведения должны конкурировать друг с другом, стремясь привлечь максимальное количество студентов с помощью дифференциации и диверсификации предлагаемых продуктов и услуг. То есть образовательные программы максимально подстраиваются под потребности рынка труда на стратегическую перспективу с горизонтом планирования 5-6 лет. Действительно выпускников организаций СПО и ВПО можно представить в виде специфического товара. Данный товар оценивают потребители (работодатели) и, в данном случае, становится вопрос качества подготовки специалистов.

Исследователь процессов становления системы образования в период системного кризиса Браверман А. отметил важность действия договоров сотрудничества, то есть соглашений между учебными заведениями-производителями и предприятиями-потребителями [23]. Браверман А. считает, что учебные заведения ВПО или СПО ожидают получить от таких соглашений обратную связь в виде усиления престижа учебного заведения, увеличения притока абитуриентов (то есть спроса на образовательные программы), укрепления своего конкурентного состояния среди других учебных заведений. Однако такой вид сделки не является соглашением по покупке рабочей силы на рынке труда.

Поэтому образовательные организации заинтересованы в изучении целевого рынка труда. Для этого рекомендовано применять маркетинговые инструменты. Выбор таких инструментов обосновывается следующими факторами:

1. Рынок труда диктует основные требования, предъявляемые к специалистам в части знаний, умений и навыков. Понимание данного требования позволяет актуализировать программы подготовки специалистов.

2. Обеспечение трудоустройства достигается в результате получения достоверной информации о рынке труда, которая предоставляется

образовательной организацией своим абитуриентам, что, в свою очередь, помогает повышать спрос на те образовательные услуги, которые могут обеспечить в дальнейшем успешное трудоустройство в будущем.

Таким образом, логично подходим к такому определению, как «управление отношениями с потребителями образовательных услуг». Исходя из анализа международного и отечественного опыта развития системы управления образовательными организациями с применением маркетингового подхода, автором систематизированы соответствующие принципы управления:

принцип гуманизации, предусматривающий утверждение человека как высшей социальной ценности, развитие способностей детей дошкольного возраста, обучающихся в организациях СПО и ВПО и удовлетворения их образовательных потребностей, обеспечения приоритета общечеловеческих ценностей;

принцип демократизации, направленный на расширение влияния общественного мнения на принятие адекватных управленческих решений, динамическое реагирование на потребности общества, перераспределение функций управления между органами исполнительной власти и местного самоуправления;

принцип соответствия содержания образования, качества образовательных услуг государственным требованиям, образовательным стандартам с учетом региональных особенностей и потребностей;

принцип развития жизнеспособной самодостаточной личности как ведущей идеи образования, обеспечивающей ориентацию учителя, преподавателя на личность ребенка, ученика, студента (активно-деятельностный характер обучения; единство мотивационной сферы личности; раскрытие способностей и творческих задатков; учет их возрастных и индивидуальных особенностей, обеспечение успеха в овладении знаниями и способами деятельности);

принцип оздоровительной функции образования, который является

обязательным условием обеспечения и укрепления здоровья всех участников учебно-воспитательного процесса;

принцип партнерства предусматривает создание партнерских отношений между всеми субъектами образовательного процесса. На основе партнерства осуществляется повышение инвестиционной привлекательности образования, развитие меценатства, инновационных форм и видов образовательной деятельности;

принцип повышения качества контрольно-оценочной деятельности в контексте независимого оценивания, что предполагает совершенствование системы мониторинговых исследований.

Концепция современного типа общества характеризуется новой формой постиндустриального общества, где основной ценностью становится «общество знаний». В рамках такой концепции выстраивается тесная взаимосвязь государства, общества и бизнес-структур [72]. Еще Фишер И. и Беккер Г. в своих трудах отметили важность принципа взаимодействия системы и подсистемы производства продукта и знаний.

Следующий подход в построении взаимосвязей системы образования и общества является стратегический подход, позволяющий создать условия для модернизации системы образования, наращивания ее опережающего инновационного потенциала, повышения качества образования и воспитания, равного доступа к получению качественного образования, что, по сути, и является стратегической целью в построении обозначенной взаимосвязи. Достижение стратегической цели предполагает выполнение следующих задач:

1. Модернизировать систему образования на основе государственно-общественного взаимодействия с учетом современных тенденций развития отрасли и потребностей рынка труда.

2. Оптимизировать сеть учебных заведений с целью обеспечения качества образования и равного доступа к получению качественного образования.

3. Обеспечить психолого-педагогическое, медицинское и методическое сопровождение организации жизнедеятельности дошкольников, обучающихся в организациях СПО и ВПО, за счет проведения системного мониторинга учебных достижений учащихся и студентов, состояния их здоровья и т.д.

4. Усовершенствовать единую воспитательную систему на основе духовных ценностей, объединения внутренних ресурсов образования и внешнего воздействия на основе координации социального, культурного и научного потенциала региона.

5. Усовершенствовать кадровую и ресурсную подготовку, переподготовку и повышение квалификации для удовлетворения потребностей педагогов, преподавателей в организациях СПО и ВПО с учетом современных требований и особенностей рынка труда.

6. Стимулировать развитие научных и прикладных исследований и интеграции организаций СПО, ВПО с научно-исследовательскими институтами.

7. Осуществить комплексную информатизацию образования области посредством введения новых информационных технологий, системы оценивания знаний, автоматизации управления образовательной отраслью.

8. Сформировать и внедрить новые механизмы финансово-экономического и материально-технического развития образовательных организаций.

Достижение поставленной цели и указанных задач требует скоординированных действий органов педагогической общественности, исполнительной власти всех уровней управления.

Развитие систем управления организациями в сфере образования ориентируется на обеспечение оптимальных условий функционирования сферы образования, создание системного механизма саморегулирования, выбора стратегических направлений развития.

Стратегические направления при построении взаимоотношений с

обществом автором данного исследования в условиях Донецкой Народной Республики обозначены как:

введение компетентно-ориентированного подхода в образовании как основы формирования жизнеспособной самодостаточной личности школьника и обучающегося;

организация профильного обучения в старшей школе и выявление способностей и предрасположенности к получению дальнейших профессий;

внедрение новейших информационно-коммуникационных технологий и дистанционного образования в учебный процесс школы, организаций СПО и ВПО;

разработка стратегии языкового прорыва в системе непрерывного образования в части обязательного изучения английского и китайского языков;

внедрение мониторинга качества образования обучающихся в контексте внешнего независимого оценивания.

В соответствии со статьей 36 Конституции и закона об образовании Донецкой Народной Республики определено что образование в Республике является одной из приоритетных направлений в социально-экономическом, духовном и культурном развитии общества. На пути к полноценной интеграции в образовательное пространство Российской Федерации, современное общество должно реализовывать принцип «обучение в течении всей жизни», динамично развиваться и эффективно использовать полученные знания. Все это и обусловило необходимость применения стратегического подхода относительно постановки комплексных задач, которые позволяют развивать системы управления организациями в сфере образования:

1. Для решения правовых проблем в сфере образования необходимо разработать стратегию развития образования до 2025 г.

2. Для решения политических, социально-экономических проблем образования предлагается:

приступить к созданию современной индустрии образования: для

коммерческих предприятий, которые участвуют в практической подготовке специалистов совместно с организациями СПО и ВПО, предоставить льготное налогообложение основной деятельности;

создать при профильном министерстве издательское объединение с целью удешевления издания учебной литературы;

провести срочный капитальный ремонт и реконструкцию учреждений образования, находящихся в аварийном состоянии;

считать недопустимым, если в учебном заведении не действуют столовая, медпункт, не организовано горячее питание, медицинское наблюдение. Создать при каждом местном бюджете фонды для питания дошкольников, школьников, обучающихся в организациях СПО и ВПО;

ежегодно выделять в государственном и местных бюджетах средства на обновление существующих или строительство новых спортивных площадок и комплексов.

3. Что касается вопроса механизмов реализации социальной защиты участников учебно-воспитательного процесса, то их совершенствование должно происходить в направлениях:

осуществление радикальной социально справедливой реформы оплаты труда педагогов и доведение заработной платы педагогических работников до уровня заработной платы высокооплачиваемых специалистов;

создание реальных условий для профилактики здоровья и лечения педагогов и ученых;

разработка и реализация государственной программы «Жилье для педагогов»;

разработка программ по социальной защите обучающихся в части льготных поездок в общественном транспорте в рамках городских и межгородских сообщений;

увеличение в организациях СПО и ВПО объемов контрольных цифр приема (КЦП) в зависимости от требований рынка.

4. Совершенствование механизмов преодоления духовного и

нравственного кризиса общества предлагается осуществлять в таких направлениях, как:

патриотическое воспитание «Моя школа – мой дом, мой дом – моя семья, моя семья – родина»;

проведение оценки и формирования содержания основных образовательных программ в соответствии с современными тенденциями развития науки и требованиями рынка труда;

создание культурно-образовательного телевизионного государственного канала и налаживание производства психолого-педагогических, образовательных программ, а также телеуроки по подготовке к ЕГЭ;

популяризация здорового образа жизни школьной и студенческой молодежи (медицинские обследования дважды в год, своевременная профилактика и т.д.);

разработка системы мер, направленных на удовлетворение социально-педагогических потребностей неблагополучных семей, детских домов. Социально-педагогический патронат проводится по всем уровням: работа с детьми, с родителями, семьей, работа по подготовке специалистов. Проведение индивидуальных консультаций родителей в дошкольных учреждениях, дней открытых дверей, семинаров-тренингов, клубов «Молодых матерей», «Семейный круг», «Здоровый образ жизни», «Воспитываем вместе». Дети этой категории привлекаются к участию в конкурсах, праздниках, которые проводятся на базе дошкольных учреждений района и города. Проведение разнообразных акций, например: «Сотвори добро», «Подари радость» и другие.

5. В развитии механизма демократизации и дебиюрократизации учебно-воспитательного процесса следует осуществить следующие шаги:

обеспечить сочетание государственного и общественного управления учебными заведениями;

предусмотреть создание и разработку на общегосударственном уровне



научно-образовательных, культурно-познавательных программ по развитию демократии;

возрождение клубов педагогической профориентации.

6. Механизм укрепления материально-технической базы учреждений образования должен развиваться в таких направлениях, как:

строительство домов для учителей в отдаленных районах;

проведение ремонтных и восстановительных работ на объектах, находящихся в аварийном и технически неудовлетворительном состояниях;

стопроцентное обеспечение всех учебных заведений приборами учета энергопотребления, внедрение энергосберегающих технологий, экономия потребления энергоресурсов, введение концепции «green-офиса» (когда происходит постепенный сбор макулатуры и его постепенная утилизация через пункты приема);

доукомплектование учебных заведений соответствующей мебелью, наглядными пособиями, оборудованием для лабораторных и практических работ, современной компьютерной техникой;

обеспечение нормального функционирования всех учебных и детских учреждений в осенне-зимний период, выполнение необходимых мероприятий по охране труда и противопожарной безопасности;

привлечение внебюджетных средств для обеспечения доукомплектования учебных заведений необходимым современным учебным оборудованием, мебелью, а также выполнения ремонтных работ.

7. Механизм развития дошкольного образования на период до 2025 года предполагает:

продолжение работы по формированию оптимальной сети дошкольных учебных заведений;

усиление контроля за охватом общественным дошкольным обучением и воспитанием, подготовкой к систематическому обучению в школе;

усовершенствование сети групп санаторного и специального назначения, учитывая потребность в них детей, находящихся на

диспансерном учете в детских поликлиниках;

обеспечение социально-педагогического патроната семей, дети которых не посещают дошкольные учебные заведения;

модернизация содержания, обновления принципов, целей и технологий воспитания, развития и обучения детей путем дальнейшего внедрения базового компонента дошкольного образования;

совершенствование системы воспитания детей раннего возраста;

усиление контроля за повышением квалификации педагогов дошкольных учебных заведений.

Главным направлением деятельности городских и районных администраций в сфере образования является создание необходимых условий и обеспечение равного доступа к качественному образованию каждому ребенку независимо от места его проживания, состояния здоровья, социального статуса семьи и тому подобное.

8. Механизм развития последипломного образования в стратегической перспективе предусматривает:

обеспечение подготовки специалистов по отдельным специальностям, переподготовки и повышения квалификации руководящих, педагогических и методических кадров;

выполнение функций научно-методического и информационного центра системы последипломного педагогического образования на государственном уровне;

совершенствование научно-методического обеспечения учебного процесса государственной системы последипломного педагогического образования;

развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации на принципах системности, демократизации, гуманизации и гуманитаризации, индивидуализации и дифференциации, инновационности, преемственности, вариативности;

внедрение инновационных форм повышения квалификации

педагогических и научно-педагогических кадров;

внедрение инновационных образовательных технологий в учебно-воспитательный процесс системы непрерывного образования;

разработка и апробация научно-методического обеспечения системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогов;

обеспечение последиplomной адаптации педагогических и руководящих кадров к реальным условиям школьной жизни с целью внедрения инновационных методик и технологий преподавания в учебно-воспитательный процесс;

проведение поисковых и прикладных научных исследований по проблеме развития общего среднего и последиplomного педагогического образования;

сотрудничество с ведущими профильными ВПО и институтами последиplomного педагогического образования, с зарубежными научными центрами, учебными заведениями, участие в международных образовательных проектах;

изучение, обобщение и распространение перспективного педагогического опыта, инноваций, создания гибкой системы информирования педагогов о достижениях психолого-педагогической науки и практики;

творческое использование в образовательном процессе национальных педагогических традиций, исторического и культурного наследия народов, проживающих на территории Донецкой Народной Республики;

развитие информационной системы образования региона, включая систему дистанционного обучения;

- создание инфраструктуры, которая обеспечит инновационное развитие последиplomного образования и эффективное использование научного потенциала территории;

- инициирование привлечения дополнительных средств в деятельность образовательных организаций через участие в проектах, организацию

дополнительных образовательных услуг и тому подобное.

9. Механизм развития внешкольного образования до 2025 г. должен развиваться в таких направлениях:

сохранение сети внешкольных учебных заведений, секций, творческих объединений, клубов;

создание и расширение сети филиалов, секций Малой академии наук для привлечения детей и подростков к научно-исследовательской и творческой деятельности;

поддержка учащихся, нуждающихся в дополнительном педагогическом внимании;

создание современных моделей внешкольных учебных заведений совместно с Министерством молодежи спорта и туризма.

10. Механизмы формирования здорового образа жизни предполагают:

усиление деятельности управлений, отделов образования, государственных учреждений и общественных объединений в части профилактики ВИЧ-инфекций, туберкулеза, йододефицита и пр.;

содействие снижению уровня рискованного поведения инфицирования ВИЧ среди различных групп подростков;

формирование представления о гармоничном развитии человека, «взросление» на биологическом, психологическом и социальном уровнях;

осуществление профилактики негативных явлений, связанных с образом жизни молодого человека (ограниченная двигательная активность, табакокурение, употребление алкоголя и наркотических средств, нерациональное и несбалансированное питание) [55];

проведение тренингов на определение целей и ценностных ориентаций, принятие решений, формирование мотивов перспективы, коммуникативной компетентности, самоконтроля и самооценки;

формирование положительной мотивации на здоровый образ жизни, сознательного отношения к собственному здоровью через уроки физической культуры, программы здоровья [55].

Таким образом, для обеспечения развития систем управления организациями в сфере образования рекомендовано использовать маркетинговый и стратегические подходы с целью создания условий для интеграции образовательных организаций в рамках научно-практических и образовательных комплексов и создания благоприятной среды для обучения и воспитания молодежи. В результате сформированы стратегические цели и задачи с горизонтом планирования на 5 лет, которые необходимо решать совместными усилиями законодательной и исполнительной власти, образовательными организациями и обществом в целом.

## 1.2. Человеческий капитал и системный подход в управлении образовательными организациями

Знания, умения и навыки, которые молодежь сегодня приобретает в процессе обучения в учебных заведениях, безусловно, очень важны. Однако наряду с этим актуальным становится понятие компетентности обучающегося, овладение им набором компетенций, что, по мнению экспертов, определяется многими факторами. Практическое применение молодежью знаний, умений и навыков и их трансформации в компетенции способствует интеллектуальному и культурному развитию личности, формированию у нее способности быстро реагировать на запросы времени.

Ссылаясь на исследования, проведенные под эгидой ЮНЕСКО [72], в европейских странах большая часть прироста валового внутреннего продукта была обеспечена именно инвестициями в сферу образования.

Если рассматривать сущность понятия «человеческий капитал», то обратимся к ранним работам зарубежных ученых, а именно: А Смитта,

который отмечал, что «...это накопленные знания и умения членов общества, которые дают право на получение доходов...» [171], также Т. Шульц [173] и Г. Беккер [163] отмечают, что человеческий капитал состоит из приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода времени в целях производства товаров и услуг. Современные авторы выделяют человеческий капитал как «...источник будущих заработков, или будущих удовольствий, или того и другого вместе. Он является составной частью человека...» [135, с.10].

Рассматривая проблему формирования человеческого капитала с позиции экономистов, Дж. Хэкман отмечает: «...со времен сэра Уильяма Петти многие экономисты включали человека в категорию фиксированного капитала, поскольку подобно капиталу человек требует затрат на создание и служит для возврата этих расходов с прибылью. Однако этот вывод выводится в общих понятиях, отношение устанавливается для всех людей как к капиталу и для всех видов затрат на воспитание и обучение как его стоимости...» [167, с.11-44]. Дж. Хэкман особенно интересовался вопросами экономического значения высшего образования, изучаемыми Т.В. Шульцем, Г. Беккером [163, 173] и другими западными экономистами. Дж. Хэкман проверял, есть ли расходы на образование человека для его профессиональной карьеры инвестициями в капитал, произведенными с целью получения прибыли, с установлением рыночного равновесия и являются ли они откликом на те же мотивы, приводящие к инвестициям в обычный капитал. Для проверки своей гипотезы он анализировал данные о заработках людей с разными уровнями образования. Их капитальная оценка была получена с помощью метода капитализации заработков для каждого уровня образования. Стоимость различных уровней образования Дж. Хэкман вычислил методом стоимости производства и затем сравнивал эту стоимость и капитальную ценность, предполагая, что они приближаются друг к другу, при этом он определил, что ценность образования в соответствующей

организации превосходит стоимость его приобретения. Им вычислена капитальная ценность и стоимость профессионального обучения, и он доказал, что эта стоимость превосходит ценность для людей, имеющих ученые степени магистра, доктора и тому подобное. Причину Дж. Хэкман видел в том, что рассматривается только денежный оборот, а ученые с этими степенями получают особое удовольствие и потребительские ценности, например, возможность путешествовать, длительные отпуска и каникулы, разного рода услуги. Учет этих факторов будет увеличивать капитальную ценность и приближать оценку ценности к стоимости.

Теория человеческого капитала, развиваясь, приобретает новые уточнения. Именно исходя из теории человеческого капитала, международные финансовые организации распределяли помощь развивающимся странам. Однако позже возникли сомнения в эффективности образования вообще. В результате данная теория получила своих сторонников и критиков. Нельзя утверждать, что она неправильная, поскольку в условиях создания этой теории (шестидесятые годы XX века) информация стоила очень дорого и, безусловно, образование было человеческим капиталом. В современном обществе для начальной школы информация становится базовой и в большей степени построена на бесплатной основе. Дальнейшее образование, профессиональное и специализированное, проявляется явным разрывом в стоимости, так как информация с каждым днем становится дешевле, а доступ к ней – легче. То есть большой упор делается на самообразование и саморазвитие личности в информационном обществе.

Таким образом, инвестиции в образование – это обеспечение текущих и перспективных потребностей личности, предприятия, государства в соответствии с тенденциями мирового развития. Это соответствие должно опираться на гибкое и оперативное отражение новых достижений научной мысли, содержания и практики образования. При этом образование должно не только отражать происходящие изменения, но и определять будущее

состояние.

Для достижения необходимой экономической эффективности образования нужны:

- воспроизведение и наращивание культурных ценностей, научных знаний и норм;
- прогнозирование потребности общества и анализ рынка труда в квалифицированных специалистах;
- модернизация образования;
- расширение форм и уровней непрерывного образования для всех на протяжении всей жизни;
- воспитание специалистов, способных чувствовать качественные изменения в сфере своей деятельности, в системе хозяйствования, в культуре труда, в социальном устройстве;
- гибкость и умение реагировать на изменение потребностей рынка труда;
- поиск своей ниши, новых направлений деятельности, открытие новых нетрадиционных специальностей.

Образование по своей сути является творческим процессом, которым нужно управлять. Так, в исследовании Мурзагалиевой Л.С. [101] говорится о том, что если современное образование не будет отвечать реалиям, то и само общество не будет современным. Как отмечается в современных исследованиях [20, 22, 147, 156, 161], социальные реалии, жизнь в условиях быстрых изменений, увеличение информационного потока, мобильность и новые вызовы времени закономерно экстраполируются на систему образования. Важнейшим ориентиром в системе подготовки специалистов различного уровня становится компетентностный подход. Исходя из данных ориентиров, органы государственной власти (профильные министерства) должны применять системный подход в управлении образовательными организациями на уровне государства. Однако всеобщее признание и важность системного подхода, который проявляется в различных областях



знаний, пока не имеет четко обозначенных принципов в контексте управления образовательными организациями. Данная ситуация определяется тем, что понятие «система» очень многозначно. Так, в исследованиях [51, 58] указывается на инвариантность признаков в определениях «система». Инвариантность в данном случае заключается во взаимодействии множества частей, элементов и интеграция их в единое целое с определенной целью. Поэтому любая система образования включает в себя множественность подсистем и взаимосвязанных элементов и сама является частью или подсистемой в рамках государственного управления. Соответственно, система образования является динамичной, так как она функционирует в условиях изменения ближнего и дальнего окружения. Под воздействием внешних факторов меняются или трансформируются внутренние элементы системы образования [37, с. 10-19].

Анализ и обобщение исследований в электронных [145] и периодических изданиях относительно применения системного подхода в образовании, в частности, таких авторов, как Гвишиаши Д.Н. [51, с 9], Дмитриенко Т.И. [58, с. 179-181], Камалеевой А.Р. [79, с. 1-2], было выявлено, что системный подход в управлении образовательными организациями представляет собой совокупность мероприятий в виде постановки задач, структурировании системы, построении и исследовании модели конкретной системы. Так, с учетом задач формирования профессиональной компетентности обучающихся, системный подход в управлении образовательной организацией будет заключаться в проведении ряда мероприятий:

модернизация учебно-воспитательного процесса и внедрение технологий компетентностного обучения;

разработка и обоснование принципов стандартизации и унификации диагностического и коррекционного инструментария, обновление методологического обеспечения психологических служб учебных заведений в контексте развития жизненной компетентности учащихся;

создание модели компетентно-ориентированной 11-летней школы с последующим обучением в организациях СПО или ВПО;

координация усилий всех звеньев и ступеней образования для обеспечения максимальной самореализации и адаптации в обществе людей от дошкольного возраста к трудоустройству;

внедрение гибких образовательных программ и информационных технологий обучения в соответствии с требованиями внешней среды.

Изменение приоритетов и ценностей образования в условиях информационного общества обусловлено переходом от индустриального производства к научно-информационным технологиям, меняющим все аспекты жизни и деятельности общества в целом, и отдельного человека в частности. В условиях динамичного развития общества, глобальной взаимозависимости и конкуренции на рынке труда, необходимости широкого использования информационных ресурсов особое значение приобретает информатизация образовательной сферы. Она становится не только феноменом педагогической реальности, но и профессионально-ценностной ориентацией, неотъемлемым условием деятельности педагогов, преподавателей, школьников и обучающихся. В то же время формирование реального медиапространства имеет решающее значение для распространения знаний, ориентации в информационных потоках, приобретения умений аналитического отбора нужной информации, для обеспечения запросов школьников и обучающихся.

Информационные технологии являются важным инструментом улучшения качества образования, поскольку позволяют неограниченно расширить доступ к информации, разнообразят технологии и тому подобное. Применение информационных технологий в корне меняет роль и место педагога и ученика в системе «учитель и преподаватель – информационная система – ученик и обучающийся». Информационные учебные технологии – это не просто передаточное звено между учителем и учеником, они способствуют реализации личностно-ориентированного подхода в обучении.

Поэтому в рамках системного подхода в управлении образовательной организацией реализуются следующие мероприятия:

современное техническое обеспечение учебных заведений;

информатизация учебно-воспитательного процесса путем внедрения информационно-коммуникационных средств образования и управления;

переход на качественный уровень формирования, информационно-коммуникативной инфраструктуры;

интеграция информационной среды образования государства в единое мировое информационное пространство (в условиях международной непризнанности Донецкой Народной Республики интеграция происходит в информационное пространство Российской Федерации);

эффективное использование сети Интернет как доступа к источникам информации, независимо от места их расположения;

активизация самообразовательной деятельности учащихся, студентов с помощью качественного лицензионного, прикладного, программного обеспечения по учебным дисциплинам.

Дистанционное обучение должно перейти на более высокий уровень, а именно:

целенаправленно формировать информационную компетентность всех участников образовательного процесса;

создавать благоприятные условия для равного доступа к качественному образованию;

удовлетворять информационные потребности граждан.

С целью реализации системного подхода в управлении образовательными организациями для постоянного повышения качества образования, обновления его содержания и форм организации учебно-воспитательного процесса меняются цели, задачи и принципы деятельности именно старшей школы. Концепция профильного обучения в старшей школе объективно требует создания условий для ориентации учащихся на дальнейший выбор профессии, расширение жизненного опыта,

формирования новых мотивов для дальнейшего обучения и получения профессии, самоорганизации и самореализации личности. Общей тенденцией развития старшей профильной школы является ее ориентация на широкую дифференциацию, вариативность, многопрофильность, интеграцию общего и профессионального образования. Решающим условием реализации профильного обучения является комплексное решение вопросов, связанных с финансовым, кадровым, учебно-методическим, нормативно-правовым и организационным обеспечением старшей школы.

Основным направлением решения проблемы в сфере профильного обучения является системная профориентационная работа, которая включает в себя:

оценку и учет реальных возможностей ресурсного обеспечения профильного обучения, целесообразность и эффективность различных форм его организации;

разработку и апробирование учебно-методического обеспечения профильной школы с учетом составляющих содержания образования: общеобразовательных, профильных дисциплин, курсов по выбору;

создание психолого-педагогического сопровождения учебного процесса с целью осознания учеником себя как субъекта выбора профильного обучения;

реализацию задач научно-исследовательского и экспериментально-внедренческого характера, которые связаны с обоснованием содержания обучения, выбором подходов к организации профильного обучения в различных условиях;

внедрение инновационных образовательных технологий, активных методов обучения и объективных критериев оценки знаний;

разработку и апробирование технологии по оценке способностей и предрасположенности учащихся школы для дальнейшего получения профессии;

обеспечение необходимого уровня профессиональной компетентности

учителей и руководителей школ, выбор модели и формы организации повышения квалификации педагогических кадров с учетом потребностей профильной школы.

Модернизация системы образования, появление в ней новых научных парадигм и трансформаций требует глубокого осмысления современного общественного бытия в контексте глобализации, когда одной из важнейших задач является обеспечение социально-экономического развития государства, сохранение духовных и национальных достижений, активизация процессов национальной самоидентификации человека путем формирования самодостаточной, творческой, активной, жизнеспособной личности. Достичь этого можно только благодаря компетентностному обучению с предварительным определением способностей к такому обучению. Развитие жизненного опыта и личностный прогресс невозможны без формирования речевой культуры, потому что язык является универсальным средством не только общения, но и всего бытия народа со всеми его ценностно-смысловыми и герменевтическими значимыми признаками.

Использование системного подхода в условиях Донецкой Народной Республики позволило выделить одно из приоритетных направлений государственной политики в области образования – расширение русскоязычного образовательного пространства. Статья 36 Конституции Донецкой Народной Республики [82] закрепляет основные права граждан на образование, а закон «Об образовании» [107] в главе 2 детализирует систему образования. В результате политика в сфере образования реализуется путем разработки и внедрения соответствующих мероприятий на основе новых подходов и идей. В связи с этим предлагается стратегическое видение путей кардинального совершенствования государственной системы образования в языковой области через обновление целей и содержания языково-культурной политики. И это все происходит на фоне того, что 2019 год в Донецкой Народной Республике объявлен годом русского языка. Соответственно, основные мероприятия для реализации языково-культурной политики могут

быть сформулированы следующим образом:

создание системы мониторинга динамики и тенденций расширения сферы функционирования русского языка в Донецкой Народной Республике;

обеспечение подготовки, переподготовки, повышения квалификации педагогических кадров для преподавания на русском языке базовых и профильных дисциплин в учебных заведениях разных уровней аккредитации и форм собственности.

Следующее направление в системном подходе становится оценка работы системы управления образовательными организациями, то есть ее результатов. Внедрение современных методов и технологий педагогического оценивания в практику педагогической деятельности учебных заведений подчиняется идее создания государственной системы внешнего оценивания. В свою очередь, повышение эффективной деятельности учреждений образования разных уровней аккредитации, обеспечение научного сопровождения в управлении качеством образования, достигается за счет применения единых подходов к оценке результатов в различных предметных и профильных отраслях.

Основными путями решения проблем в сфере оценки результативности системы управления образовательной организацией являются:

разработка и апробация независимых и объективных процедур мониторинга образовательных достижений при завершении обучения на уровнях дошкольного, общего, среднего профессионального и высшего профессионального образования;

развитие системы независимого внешнего мониторинга качества образования для выявления динамики и тенденций развития системы образования в рамках общегосударственных, городских и районных исследований;

запуск механизмов общественно-профессиональной оценки качества образования, в том числе и на основе независимой экспертизы деятельности образовательных учреждений разного уровня аккредитации;

внедрение мониторинга уровня физической подготовки, психологической и социальной адаптации ребенка дошкольного возраста к обучению в школе, выпускника школы к профессиональному обучению с целью сохранения преемственности образования между дошкольным (начальными звеньями), школой и профессиональным образованием;

совершенствование и оптимизация системы мониторинга качества образования в контексте внешнего тестирования, механизмов лицензирования, аккредитации учебных заведений разных типов, профилей, форм собственности;

создание для каждой учебной дисциплины республиканского банка ситуационных задач в соответствии с требованиями государственных стандартов;

развитие инфраструктуры для внедрения внешнего оценивания;

формирование готовности педагогических кадров, преподавателей организаций СПО и ВПО к внедрению тестового контроля, проведения внешнего оценивания.

Реализация системного подхода относительно развития процессов управления образовательными организациями на государственном уровне обеспечивают такие условия, как: нормативно-правовые, социально-педагогические, психолого-педагогические, организационно-управленческие, материально-технические.

Нормативно-правовые как основа правового регулирования развития системы образования отмечается в рамках закона об образовании Донецкой Народной Республики [107]. Дополнительно, изучая зарубежный опыт развития системы управления образовательными организациями [153, с. 27-34] данное условие расширяется документами международного и государственного уровней в виде концепции Государственной программы развития образования, отдельных подзаконных актов и положений. В условиях Донецкой Народной Республики на момент проведения данного исследования такая концепция отсутствует, так как отсутствуют базовые

нормативно-правовые акты в сфере стратегического планирования.

Социально-педагогические условия следует рассматривать как систему социально-экономических, культурных и образовательных потребностей государства с учетом государственно-общественного характера управления. Эти условия являются основой для автоматического функционирования и развития системы образования, формирования образовательной политики. Они предусматривают социальную защиту работников образования, обеспечение права творческой профессиональной инициативы педагогов, преподавателей и его поддержку, реализацию запросов населения относительно качества образования, создание системы непрерывной подготовки интеллектуально-кадрового резерва педагогов и профессорско-преподавательского состава.

Социально-педагогические условия достигают эффективности при поддержке органов государственного управления и общественных институтов (родительских советов, попечительских советов, фондов развития образования, профессиональных ассоциаций и т.п.).

Психолого-педагогические условия являются основой выполнения научно-методических требований подготовки педагогов, преподавателей к профессиональной деятельности в среде изменений. Это достигается путем формирования новых педагогических, преподавательских компетенций, интегрирующих в себе психологические и профессиональные качества личности.

Критериями профессиональной компетентности педагога, преподавателя является общественная значимость результатов деятельности, его авторитет, социальный статус, профессиональная готовность к изменениям, постоянное самообучение и саморазвитие, социально-педагогическая эрудированность, способность оперировать информацией, коммуникативность и эмоциональная стабильность, способность к принятию решений и их реализации, открытость.

Организационно-управленческие условия являются основой



координации образовательных процессов, осуществления мониторинга качества образования, обеспечения независимой экспертизы. Данные условия являются способом научного освоения и практического внедрения государственных стандартов, реализации цели и задач программы развития системы образования, обновления финансово-экономических и материально-технических ресурсов [112, с. 15-22].

Вышеперечисленные условия реализуются через методы управленческого воздействия с учетом новых подходов к управлению образованием, новые структуры и механизмы независимого оценивания качества образования, систематическое обнародование его результатов, усиление управленческого влияния на обеспечение равного доступа ко всем образовательным уровням.

Реализация организационно-управленческих условий также включает в себя ряд мероприятий:

переход к концептуальной форме развития образования на всех уровнях (учебного заведения, района, учреждений городского подчинения, организаций СПО и ВПО);

внедрение системы постоянного отслеживания динамики изменений в образовании (мониторинг качества образования);

организация службы образовательного маркетинга для изучения социального спроса на образовательные услуги и рынка труда;

внедрение альтернативных моделей управления (проектное, неформальное, интегративное и т.п.) в системе образования;

обновление функций управления (на всех уровнях) в соответствии с новыми видами управленческой деятельности;

организационное и функциональное обновление научно-методической службы;

реальное обеспечение открытости и доступности образования перед общественностью [153].

Материально-технические условия и соответствующие ресурсы

определяются реальными потребностями развития системы образования на стратегическую перспективу в соответствии с:

санитарно-гигиеническими нормами и правилами на основе типового перечня обязательного учебного оборудования, а также научного развития в области информационных технологий, современной учебной литературы;

увеличением общего финансирования на образовательную отрасль в соответствии с требованиями нормативно-правовых актов;

привлечением внебюджетных средств (инвесторов, меценатов, общественных фондов и других юридических и физических лиц), которые не противоречат законодательству;

финансированием системы образования в рамках ассигнований, предусмотренных республиканским и местными бюджетами и из других источников, не запрещенных законодательством [153].

На основании анализа источников [62, 9, 13, 45, 46, 56] можно сделать вывод о том, что уровень экономического состояния государства и уровень образования являются взаимосвязанными элементами социальной системы, каждый из которых влияет друг на друга причем явный приоритет принадлежит научно-образовательному развитию общества потому, что в условиях всеобщей информатизации образование является фактором воспроизводства национального богатства и его необходимым элементом. В современных условиях происходит процесс формирования специальной социально-экономической политики [98, с. 89-92]. В этой ситуации все большее значение приобретает проведение научно-исследовательских работ и разработка практических рекомендаций по привлечению инвестиций в сферу науки и образования [4, с. 35-54].

В результате использование теории человеческого капитала [128, с. 237-245; 46, с. 80-85] и применение системного подхода в управлении образовательными организациями будет зависеть от объема инвестиций в образование. Анализ эффективности вложений в человеческий капитал через систему образования позволяет получить высокую рентабельность

ассигнований в данную отрасль, чем в физический капитал [80; 103, с. 104-109]. Эти результаты и стали научным обоснованием для развития сферы образования и подготовки кадров в развитых странах, при этом расходы на образование воспринимаются обществом как эффективные инвестиции с долгосрочным периодом их возврата, так как обучение профессиональным навыкам в среднем занимает 2 года по дополнительному образованию и 3-6 лет в рамках образовательных организаций СПО и ВПО.

В исследовании авторов Антоненко В.В. и Караулова Н.М. [5, с. 10-19] отмечается важность и необходимость выработки у обучающихся, помимо профессиональных навыков, таких, как коммуникабельность, креативность в принятии решений, умение управлять собственным временем. Естественно, такие навыки будут востребованы не только на рынке труда, но и в обществе в процессах социализации, общении, неформальных коммуникациях и пр. Именно уровень образования в сочетании с приобретенным опытом позволит сформировать человеческий капитал в рамках государства. То есть накопление такого капитала будет формироваться за счет дальнейших инвестиций в повышение квалификации или переподготовку по актуальным специальностям и профилям [129, 154].

Важно отметить, что инвестиции в образование принесут неденежные выгоды и тем, кто получил образование, и людям, которые общаются между собой. Эти эффекты образования обычно называют «социальной интеграцией» и «стабильностью общества», а значит, можно утверждать, что рациональная экономика образования имеет социальную эффективность [152]. В теории человеческого капитала существует такое понятие как «норма отдачи». Это показатель роста результативности труда (производительность, качество и т.д.) в зависимости от размера капиталовложений. Также к ожидаемой отдаче инвестиций в человеческий капитал можно отнести:

- с позиции коммерческой структуры – это рост прибыли и повышение стоимости самой компании;

- с позиции самого работника – это более высокая заработная плата, удовлетворение от работы и улучшение условий труда.

Таким образом, в связи с этим отметим, что системный подход обязательно включает в себя процессы инвестирования в «человеческий капитал» и построение эффективной системы управления образовательными организациями. Исходя из вышеизложенного и анализа научной литературы по данной проблематике [100, 68] автором сформирована концептуальная схема организации системы образования (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Концептуальная схема организации системы образования [составлено автором на основании изучения [100, 68]]

Данная схема приемлема для условий становления системы образования в Республике. Основные положения системы образования закреплены в Конституции Донецкой Народной Республики [82], а основные принципы, такие как: единоначалие, коллегиальность и самоуправление обозначены статьей 3 Закона Донецкой Народной Республики № 55-ІНС от 19.06.2015 «Об образовании» [107]. В представленной схеме выделен и блок, связанный с концепцией образования, которая не утверждена в Донецкой Народной Республике, однако в ней должны быть обозначены новые формы функционирования и развития систем управления организациями в сфере образования. Принятые новые основные образовательные программы по среднему профессиональному и высшему профессиональному образованию позволяют оценивать достижения обучающихся. Причем определяющей целью системы образования в контексте формирования человеческого капитала является формирование профессиональной личности, способной адаптироваться к изменениям, учиться на протяжении всей жизни, достигать жизненного успеха, самореализовываться.

С целью формирования жизнеспособной самодостаточной личности необходимо сконцентрировать внимание на таких ключевых компетентностях, как: социальной, общекультурной, охране здоровья, гражданской, информационной, предпринимательской, познавательной.

Образованный человек в процессе работы быстрее возвращает обществу вложенные в него средства: работник с начальным образованием возмещает все расходы за 16,7 лет, со средним образованием – за 3,6 года, а с высшим – не более чем за 2 года [5, с. 10-18]. Действительно, приоритетность высшего образования очевидна, однако образовательные учреждения должны постоянно контролировать эффективность использования получаемых средств.

Современная образовательная организация должна самостоятельно пополнять недостающие финансовые ресурсы за счет организации и расширения хозяйственной и научно-образовательной деятельности. От того,

насколько быстро такая организация начнет внедрять новые образовательные технологии, ориентироваться на предоставление специальностей, пользующихся высоким спросом, работать над формированием спроса на другие образовательные услуги, будет зависеть изменение ситуации как на рынке труда, так и в системе социального обеспечения и творческой свободы личности.

### 1.3. Общемировые тенденции образовательных процессов в изменяющейся среде

Основываясь на теоретических исследованиях, проведенных в предыдущих параграфах данной работы становится очевидным, что социальная эффективность образования велика. Ее испытывает каждый человек, получивший необходимый уровень образования. Именно уровень образования с набором компетенций, выработанных навыков и умений позволяют быть востребованными, получать более высокую заработную плату, продвигаться по карьерной лестнице. Общемировые тенденции в сфере высшего образования характеризуются рядом событий. Так, Великая Хартия Университетов определяет, что университет – это автономное учреждение и не зависит от политических движений. В рамках Болонского процесса функционирует ENQA (Европейская ассоциация гарантии качества образования). Европейская программа TEMPUS ориентирована на повышение мобильности преподавателей и студентов для объединения интересов государства, образовательных организаций и работодателей.

В результате, уровень образования и потребность в специалистах определенной категории диктуется рынком труда. Общемировые тенденции образовательных процессов выстраиваются в рамках такого показателя как

уровень безработицы. Как свидетельствуют данные Eurostat, в мае 2018 г. уровень безработицы в ЕС составил 7% (рисунок 1.2) – это самый низкий показатель с августа 2008 года.

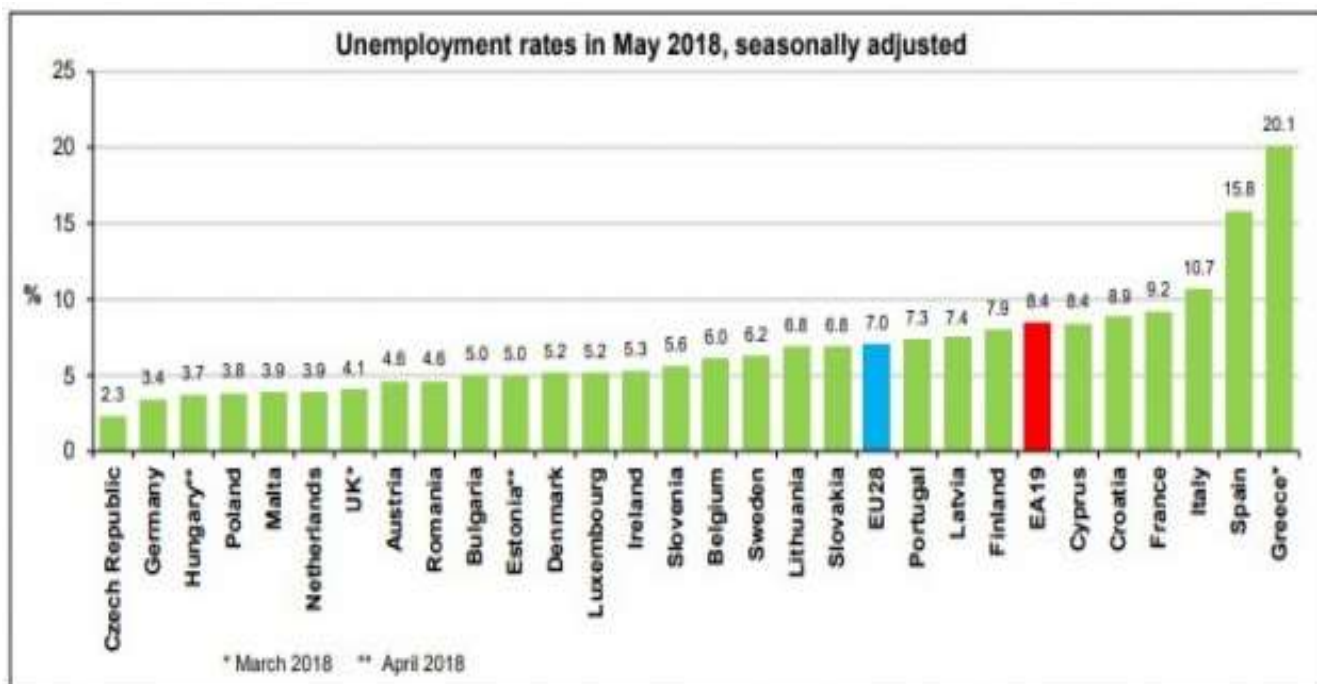


Рисунок 1.2 – Уровень безработицы в странах ЕС [сформировано по материалам источника [151]]

То есть, по данному показателю можно оценить на сколько эффективно система управления организациями в сфере образования подстраивается под изменения внешней среды.

Самый низкий уровень безработицы наблюдается в Чехии (2,3%) и в Германии (3,4%), самый высокий в Греции (20,1%) и Испании (15,8%). Для сравнения, уровень безработицы в США в мае составил 3,8%. То есть, учитывая экономическое развитие страны, миграционные процессы, уровень рождаемости и смертности, система образования подстраивается под потребности рынка, что позволяет на низком уровне удерживать показатель безработицы. То есть в таких странах как Чешская Республика, Германия, Польша при низком показателе безработицы можно предположить что система управления образовательными организациями работает более эффективно чем в Греции, Испании и Италии.

Также, изучая рынки труда и возможности трудоустройства в

европейских странах, можно проследить прямую зависимость между уровнем образования и соответствующей заработной платой. Так, например, на производственных предприятиях в Дании и Швейцарии установлена надбавка за уровень квалификации с ВПО и составляет для мужчин в возрасте 25-64 года более 40%, а в Финляндии, Франции и Португалии такая надбавка к основному окладу составляет 80%. Анализ по гендерному признаку выявил максимальный объем надбавки для женщин до 95% в Великобритании [140].

Как было отмечено в параграфе 1.1, именно инвестиции в образование позволяют получить значительные результаты в социально-экономическом развитии страны. Причем такие инвестиции в основном ориентированы на материально-техническое обеспечение образовательных организаций, развитие инновационных технологий в образовательной сфере. «...Расходы на образование считаются одним из ключевых показателей социального развития, так как отражают степень внимания, уделяемого государством и обществом образованию граждан...» [137]. Инвестиции в образование становятся важным способом увеличения человеческого капитала страны и улучшения перспектив экономического развития. То есть это два взаимосвязанных показателя. Уровень расходов на образование представляется в относительном показателе или доле расходов в ВВП страны. Для анализа данного показателя использовалась база данных Всемирного банка «World Development Indicators». В первую пятерку вошли такие страны, как Тимор-Лешти – 14,02%, Лесото – 13,03%, Куба – 12,94%, Бурунди – 9,25%, Молдова – 9,16% [137]. То есть это небольшие государства, с незначительным экономическим потенциалом. Далее обозначены страны ЕС, США занимает 52-е место, Япония – 104-е и 138-е – Россия. Однако анализ индекса уровня образования в странах мира (Education Index) говорит о том, что в первую пятерку входят развитые страны, в частности, Германия (0,94) Австралия (0,929), Дания (0,920), Ирландия (0,918), Новая Зеландия (0,917). США находится на 12-м месте с



индексом 0,903, а Россия на 32-м месте с индексом 0,832. В этом же приделе находится уровень образования во Франции и Греции [137]. Соответственно уровень безработицы в данных странах высокий от 6 % до 20 %.

Также отметим, что соотношение между инвестициями в образование и уровнем образования говорит о том, что в большинстве развитых стран эффективно функционируют системы управления организациями в сфере образования. Одной из форм развития таких систем становятся научно-образовательные и производственные объединения, которые функционируют на базе профильных образовательных организаций или предприятий и обеспечивают свою деятельность за счет средств всех участников объединения. В рамках таких объединений происходит более быстрый процесс коммерциализации разработок и создание рабочих мест [41].

Анализируя мероприятия в сфере образования, которые реализуются развитыми странами, следует отдельно выделить создание уникальной среды и соответствующей инфраструктуры в виде научно-образовательного комплекса, который становится основой для повышения эффективности работы системы образования.

Так, например, особенностью формирования научно-образовательного кластера в Республике Татарстан [59, с. 81-84] на базе НОУ ВПО «Университет управления «ТИСБИ» является закрытие одного из сегментов системы образования в части предоставления образовательных услуг для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Достаточно интересен опыт работы в этом же регионе энергетического кластера [43, с.17-20; 102, с.102-114] в рамках которого функционируют школы, СПО и ВПО, а также предприятия энергетической отрасли. В рамках кластера реализуется процесс профессионального самоопределения со школьной скамьи [98, с.89-92]. А в процессе обучения в профильных организациях СПО и ВПО по специальностям для энергетической отрасли сформирована тесная работа в рамках практической подготовки специалистов.

В работе Галимовой Л.И. [50, с.125-127] отмечается, что создание

образовательного кластера на базе высших учебных заведений способствует объединению на одной площадке потенциальных работодателей для выполнения совместных НИОКР. Изучение зарубежного опыта, по материалам Матушанского Г.У., создание инновационных территориальных кластеров в основном ориентировано только на инновационное развитие конкретной отрасли [95, с.354-358]. Причем такие кластеры создаются в рамках двух подходов: «сверху вниз» – то есть по инициативе органов государственной власти или «снизу вверх» – по самоинициативе отдельных хозяйствующих субъектов (научно-исследовательских центров, высших учебных заведений и производственных предприятий). Интеграция общеобразовательных организаций и ВПО практически не рассматривается, так как они решают задачу кадрового обеспечения предприятий всех форм собственности по требованию самого рынка. Исходя из такой специфики, практически все модели создания объединений (кластеров), которые можно систематизировать, базируются на крупных технологических производственных компаниях с привлечением различных образовательных организаций. То есть, по сути, это промышленные или производственные объединения. Так, в рамках японской модели в научно-производственном кластере присутствует один базовый производитель и большое количество поставщиков сырья и материалов. Итальянская модель решает проблему конкурентоспособности малых предприятий, которые объединяются в рамках ассоциаций для защиты своих прав и развивают, таким образом, соответствующую отрасль. Финская модель – решает вопросы привлечения иностранных инвестиций для развития одного или нескольких действующих финских предприятий. Североамериканская модель кластера характерна созданием большого количества инновационных предприятий, и на основе конкурентной борьбы будут выживать только сильнейшие производители инновационного продукта. Индийско-китайская модель характеризуется привлечением прямых иностранных инвестиций и технологий в рамках создания совместных предприятий с дальнейшим выходом на

международные рынки.

Изучая второй сегмент объединений на европейском пространстве, следует выделить и специфику образовательных кластеров, которых на данной территории насчитывается более 70 [146, с. 40-47, 19, с. 189-195]. В основном в рамках такого кластера работают высшие учебные заведения, которые готовят специалистов под конкретную отрасль с интеграцией с производственными предприятиями. Наибольшее количество таких образовательных кластеров насчитывается в крупных городах: Оксфорде, Варшаве, Амстердаме, Лондоне, Париже. В США и Канаде такие образовательные комплексы в большей степени включают в себя колледжи и университеты из различных регионов, но кластер организовывается на базе одного из университетов. Основное назначение таких кластеров – это решение практических проблем на основе разработки новаций и их последующее внедрение на профильных предприятиях.

Коллектив авторов, изучая опыт Российской Федерации [95, с. 354-358], приводит сравнение трех кластеров по определенным критериям, которые характеризуют участников кластеров по специализации основной деятельности, в частности: биофармацевтического инновационного кластера (Алтайский край, г. Бийск), химического кластера (Пермский край), кластера непрерывного педагогического образования (Тамбовская область). Основными участниками данных объединений стали региональные и местные органы власти, различные предприятия и бизнес-структуры, научно-исследовательские институты, учреждения ВПО. Однако основными отличиями между данными объединениями стало наличие маркетинговых служб, кадровых агентств, групп стратегического планирования, финансовых учреждений, учреждений среднего и дополнительного профессионального образования. Не во всех кластерах имеется единый координационный центр и полностью отсутствует привлечение общеобразовательных организаций.

В 2018 году был создан научно-производственный региональный инновационный центр машиностроения на базе государственного

бюджетного профессионального образовательного учреждения «Академия машиностроения им. Ж. Я. Котина» [24]. Такой центр был создан как раз по принципу «снизу вверх» – по предложению ведущих предприятий оборонно-промышленного комплекса г. Санкт-Петербурга. Теперь в Академии смогут получать профессиональное образование самого высокого уровня более 1500 человек ежегодно. Обучение ведется по 12 специальностям, входящим в топ-50 профессий, востребованных на рынке труда. То есть, исходя из потребности рынка, предприятия и организации СПО и ВПО объединяются для решения текущей проблемы в производственных кадрах для военной промышленности.

В работах отечественных авторов, в частности, Ободца Р.В. [111, с.17-24], на примере Донецкой области предложено создание таких структур, как бизнес-инкубаторы для обеспечения практической подготовки выпускников ВПО по направлению подготовки «Менеджмент». Причем в рамках «инновационных точек роста» такие структуры позволят объединять выпускников, местные администрации и собственников предприятий на одной площадке. Такие площадки, по мнению автора, обеспечат экономическое развитие на локальном уровне или помогут решать наиболее важные проблемы в социально-экономической структуре определенной территории.

В своей истории практически все развитые страны переживали кризисные явления в своей экономике. Сегодня ситуацию сложно назвать положительной даже для экономического роста США. Однако с учетом таких потрясений, как международный финансовый кризис в 2008 году, который ни в коей мере не затронул систему образования, а, наоборот, стимулировал быстрый рост студенческого контингента, образование поддерживалось государством в виде стабильного финансирования всей системы. Приоритетными направлениями в финансировании образования становились инновационные составляющие, развитие инновационных кластеров по типу «Силиконовой долины» [8, с. 144-148].

Таким образом, изучая отечественный и зарубежный опыт организации научно-образовательных комплексов (кластеров или объединений), можно систематизировать их по различным критериям (рисунок 1.3)



Рисунок 1.3 – Критерии классификации кластеров, объединений, комплексов [сформировано по материалам источников [24, 95, 111]]

В центре рисунка 1.3 автором объединены в один блок кластер, объединение и комплекс в связи с тем, что данные понятия являются синонимичными и принимаются в зависимости от нормативно-правового поля, регулирующего деятельность таких структур.

Однако опыт многих стран свидетельствует, что резкие экономические спады или наличие существенных внешних факторов (социальные, экономические, политические) не всегда приводят к замедлению развития или разрушению системы, как это произошло в России, Казахстане и других странах СНГ. Военно-политический конфликт, который уже длится пять лет на территории Донецкой Народной Республики, существенных изменений в

систему образования не внес, а, наоборот, заставляет местные образовательные организации СПО и ВПО подстраиваться под рынок труда, при сокращении количества абитуриентов и с сужением образовательного пространства расширять его на основе приведения местных стандартов и норм к российским. Как результат – уже в 2018 году ГОУ «Донецкий национальный медицинский университет им. М. Горького» стал первой в Республике образовательной организацией, успешно прошедшей аккредитацию в Российской Федерации [63].

Таким образом, можно определить проблемы в системе управления организациями в сфере образования Республики, а именно:

- несовершенство законодательной и нормативно-правовой базы;
- сокращение бюджетного финансирования НИОКР;
- низкий уровень заработных плат профессорско-преподавательского состава образовательных организаций СПО и ВПО;
- низкая заинтересованность предприятий в НИОКР организаций СПО и ВПО;
- разрыв в практической подготовке большинства организаций СПО и ВПО по отдельным направлениям подготовки;
- устаревание научно-технической и материальной базы научно-исследовательских институтов и организаций СПО и ВПО [39, с. 160-170].

Исходя из обозначенных проблем, в соответствии с нормами республиканского законодательства об образовании (Конституции и закона об образовании) [82, 107], предложена концептуальная схема формирования научно-образовательного комплекса на примере агропромышленного комплекса Донецкой Народной Республики, что для современных тенденций и изменяющейся внешней средой становится новой формой функционирования системы управления организаций в сфере образования с учетом специфики агропромышленного комплекса.

Учитывая, что за последние 5 лет образовательные организации Донецкой Народной Республики сохранили, а в отдельных случаях и

приумножили педагогический потенциал [120], то такой потенциал необходимо концентрировать в рамках других образовательных организаций, которые пока не имеют возможности выйти на более качественный уровень развития.

«...Создание Республиканского образовательно-научного комплекса агропромышленности (РОНКА) позволит интегрировать образовательную, научно-исследовательскую и инновационную деятельность образовательных учреждений дошкольного, среднего общего, среднего профессионального и высшего профессионального образования в учебных заведениях, реализующих программы различных уровней, с целью формирования сквозных конкурентоспособных компетенций у обучающихся для эффективного кадрового обеспечения агропромышленного комплекса, развития сельского хозяйства и сопутствующих отраслей, удовлетворения потребности граждан, общества и рынка труда в качественном профессиональном образовании Донецкой Народной Республики...» [39, с. 160-170]. В Приложении Б представлена авторская схема организации работы РОНКА с выделенными критериями для классификации такого объединения, которые основываются на международном опыте формирования подобных структур [25, 165].

Еще одним практическим примером интеграции образовательного пространства является проект, который реализуется на базе ГОУ ВПО «ДонАУиГС» на основании приказа Министерства образования и науки (МОН) Донецкой Народной Республики №1082 от 24.10.2017 г. [133] в рамках учебно-научно-методического комплекса (далее Комплекс). Данный Комплекс позволяет реализовать один из принципов закона об образовании [107] в части обеспечения права на непрерывное образование в течение всей жизни.

В данный Комплекс по состоянию на начало 2019 года вошли 15 учреждений СПО и 27 общеобразовательных организаций. Основными задачами данного Комплекса стали подготовка и повышение квалификации

кадров в сфере государственного управления, менеджмента, экономики; подготовка специалистов на основе интегрированных учебных планов; получение дополнительного профессионального образования; разработка учебной литературы в соответствии с требованиями внешней среды. Также Комплекс закладывает основы эффективной профориентационной работы, когда выпускник общеобразовательной организации ориентируется на получение нескольких специальностей в последовательности СПО, а далее в системе ВПО. То есть планируется получение многопрофильного специалиста с технической специальностью и гуманитарной подготовкой, в частности, с выработкой управленческих навыков. Единственным недостатком данного Комплекса становится отсутствие в нем производственных предприятий и местных администраций. Наличие, например, в Комплексе государственной организации, частной компании или местной администрации позволит более качественно формировать учебные программы под требования внешней среды, плотно увязывать практическую подготовку с заказчиками. А в долгосрочной перспективе, используя стратегический подход в управлении человеческими ресурсами, на предприятиях-участниках Комплекса появится возможность формировать кадровый резерв. Используя организационно-правовой механизм, на основании распоряжений исполнительных органов власти обязывать подготовленных специалистов за бюджетные средства отрабатывать на соответствующих предприятиях Комплекса по профилю специальности.

В результате подобная форма развития систем управления организациями в сфере образования позволяет повысить качество непрерывного образования и охватить все циклы профессиональной жизни граждан Республики и институциональные элементы профессионализации труда, которые включают:

профессиональную ориентацию, которая должна проводиться не только среди взрослого населения, но и, в первую очередь, среди молодежи;

профессиональную подготовку специалистов и последипломное



образование специалистов и претендентов на занятие должностей;

участие в систематическом профессиональном отборе в течение всего периода производственной деятельности в условиях совершенствования системы аттестации, ежегодных оценок, внедрение системы продвижения по службе на основании профессиональных достижений вследствие качественного непрерывного образования;

разработку и внедрение системы независимого оценивания профессиональной деятельности специалистов, профессионально-квалификационных характеристик их должностей, соответствующего методического обеспечения;

получение профессионального опыта по направлению деятельности; последовательное формирование результативной, авторитетной и полезной для общества элиты.

Использование обозначенных принципов должно базироваться на основе фундаментализации и индивидуализации подготовки при получении среднего или высшего профессионального образования. Фундаментализация подготовки должна быть направлена на: формирование научного мышления, внутренней личной потребности в постоянном развитии, самообразовании в течение всей жизни; усвоение системообразующих, целостных, глубинных, содержательных, методологически значимых, качественных знаний из закономерностей функционирования и развития глобализирующегося мира, государства, региона, предприятия или учреждения.

Предпосылкой обеспечения фундаментализации обучения является усвоение учебных дисциплин, которые по структуре и содержанию направлены на обобщение универсальных знаний, формирование специалиста новой формации, общей культуры и развитие научного мышления.

Фундаментализация профессионального обучения и ее опережающий характер (своевременная подготовка будущих специалистов к вызовам глобального мира) должна одновременно осуществляться с

индивидуализацией учебного процесса.

Индивидуализация учебного процесса предусматривает предоставление возможностей специалисту самостоятельно выбирать перечень учебных дисциплин, соответствующих нормативным требованиям, а также уровень усвоения в зависимости от потребностей, возможностей и целей; перспективы профессиональной карьеры и собственных возможностей профессионально-квалификационного роста.

Индивидуализация обучения представляет собой выбор способа, приемов и методов обучения и осуществляется в зависимости от индивидуальных особенностей обучающегося, уровня развития способностей к обучению, возможностей образовательных организаций ВПО или СПО, которая должна обеспечиваться комплексом мер, среди которых:

повышение избирательности в составлении учебных планов подготовки;

задействование современного арсенала форм и методов индивидуально-консультативной работы;

повышение роли индивидуальной составляющей при организации самостоятельной работы обучающегося.

Фундаментализация и индивидуализация являются взаимодополняющими составляющими образовательного процесса и требуют нормативно-правового обеспечения в системе управления качеством непрерывного образования при подготовке, переподготовке и повышении квалификации на уровне основных образовательных программ, что позволит:

сформировать профессиональную способность молодых граждан в соответствии с государственной позицией, культурой, моралью и духовностью, национальной мировоззренческой позицией, патриотизмом;

привести в соответствие с российскими стандартами учебно-методическое обеспечение всех звеньев образования на основании развития фундаментальных и прикладных исследований и разработок образовательных организаций ВПО и СПО;

создать равные условия и возможности для получения гражданами полноценного качественного образования демократического направления в течение жизни, для личностного развития и творческой самореализации;

повысить качество полученных знаний и умений, которые положительно влияют на уровень квалификации, компетентности и ответственности специалистов всех направлений подготовки и переподготовки, внедрение новейших педагогических и информационных технологий, углубление интеграции отечественного образования и науки в российское образовательное пространство.

Качество образовательной деятельности как одна из систем управления организациями в сфере образования должно осуществляться на основе внутренних стандартов по направлениям:

- управление качеством учебного процесса;
- управление качеством административно-хозяйственной деятельности;
- управление качеством практической подготовки специалистов.

Анализ качества учебного процесса осуществляется по результатам сравнения фактического состояния уровня качества требованиям внутренних стандартов, которые должны соответствовать государственным стандартам и требованиям профильного министерства, в нашем случае – МОН Донецкой Народной Республики, относительно лицензирования и аккредитации направлений подготовки в рамках образовательных организаций и определять оценку:

потребности рынка труда с объемами лицензионного набора и контрольных цифр приема (КЦП) за счет бюджетных средств;

качества образования (знаний, способности: интеллект, память, внимание и тому подобное, способов решения задач);

качества методов обучения и воспитания (организации познавательной деятельности, мотивации к познавательной деятельности, контроля за осуществлением учебной деятельности, наличия у преподавателей мотивации к успешной педагогической деятельности);

качества образованности личности (усвоение знаний, умений и навыков, усвоение нравственных норм);

качества учебного процесса (наличие утвержденных в установленном порядке учебных планов, графиков учебного процесса, рабочих программ по дисциплинам, соответствия содержания учебных планов и рабочих программ требованиям программ качества и стандартов образовательной организации)

соответствия расписания занятий логике преподавания по каждой дисциплине;

соответствия элементов учебного процесса (лекций, семинаров, лабораторных занятий и т.п.) утвержденным планам и программам;

комплектности и достаточности методического обеспечения по дисциплинам (методические указания, конспекты лекций, установки выполнения лабораторных работ и пр.);

достаточности, регулярности и уровня организации текущего контроля (контроль качества знаний, их удовлетворенность качеством учебного процесса обучающихся);

оперативности принятия и реализации корректирующих мер;

качества научно-педагогического и педагогического состава образовательной организации.

Также важно проводить и независимую оценку качества образовательной услуги как результат учебного процесса в части подготовки специалистов в организациях СПО и ВПО, которая включает в себя:

конкурентоспособность выпускников;

уровень органов власти, компаний и организаций, в которых работают выпускники;

уровень спроса на соответствующие специальности;

глобализацию деятельности и международное признание учебных программ;

академическую квалификацию (научные степени) и активность преподавателей (исследования, публикации);

соответствие учебных планов и программ требованиям, предъявляемым работодателями и обществом.

Управление качеством административно-хозяйственной деятельности в образовательной организации проводится в направлении повышения самостоятельности и ответственности структурных подразделений образовательной организации по работе в условиях перехода на стандарты РФ, включая необходимость обеспечения стандартизации качества непрерывного образования. Внедрение стандартизации системы управления качеством непрерывного образования возможно только при условии создания отдельного структурного подразделения для координации деятельности по системной стандартизации учебно-воспитательного процесса образовательной организации. Внедрение такой системы позволит:

существенно улучшить и оптимизировать свою деятельность и повысить результативность и эффективность работы;

усилить акцент на цели своей деятельности и достижении ожиданий потребителей;

достичь и стабильно поддерживать высокое качество своих услуг для удовлетворения потребностей и требований потребителей;

обеспечить доказательства для потребителей и потенциальных потребителей относительно того, что образовательная организация способна удовлетворить их потребности;

открыть новые возможности или сохранить уже завоеванные сегменты рынка услуг в сфере высшего образования по подготовке и трудоустройству специалистов;

получить признание со стороны заказчиков через процедуру российской аккредитации направлений подготовки в системе ВПО;

планировать материально-техническое обеспечение деятельности организации в части обновления основных и производственных фондов, внедрения информационно-коммуникационных технологий в образовательный процесс.

Целью создания научно-образовательного комплекса становится повышение качества профессиональной подготовки специалистов в организациях СПО и ВПО. Включение в такие образовательные комплексы предприятий различной формы собственности, которые испытывают потребность в высококвалифицированных специалистах, позволит повысить качество практической подготовки. Поэтому управление качеством практической подготовки специалистов в рамках комплекса позволит:

обеспечить практическую подготовку на высоком уровне с помощью предоставления предприятиями, входящими в комплекс, реальных практических кейсов и реальных мест практик с закреплением ответственных специалистов за практическую подготовку обучающихся;

существенно улучшить и оптимизировать свою деятельность, а также повысить результативность и эффективность работы каждой образовательной организации;

усилить акцент на цели своей деятельности и достижение ожиданий потребителей образовательной услуги;

достичь и стабильно поддерживать высокое качество своих услуг для удовлетворения потребностей и требований работодателей;

повысить уровень удовлетворенности работодателей;

обеспечить доказательства для работодателей и потенциальных потребителей образовательной услуги относительно того, что организации СПО и ВПО способны удовлетворить их потребности;

открыть новые возможности или сохранить уже завоеванные сегменты рынка услуг в сфере подготовки специалистов по требованию работодателей;

получить признание со стороны заказчиков через процедуру российской аккредитации направлений подготовки.

Таким образом, подобная организация деятельности в рамках комплекса представляет его как научно-практический и образовательный комплекс или объединение.

К основным элементам в системе управления образовательными

организациями предлагается отнести пять элементов: повышение квалификации, переподготовку, подготовку, обучение в аспирантуре и докторантуре, самообразование.

Каждый из названных элементов имеет свою цель, которая определяет специфичность его функционирования, особенности содержания, форм, методов обучения. Но в то же время цель каждого элемента направлена на выполнение общей цели системы управления: обогащение профессиональной и общей культуры специалиста, а также повышение качественного содержания его подготовки, для чего необходимо планировать следующие мероприятия:

- применение специализации, стажировки и долгосрочного повышения квалификации;

- расширение перечня специальностей, по которым ведется переподготовка, в частности, прогнозных профессий будущего;

- расширение сети региональных учебных центров с применением элементов дистанционной формы обучения.

Приведенные мероприятия в рамках научно-практического и образовательного комплекса в полной мере отражают общую тенденцию повышения роли и значения последиplomного образования, ведь именно на этом пути реализуется стремление современного человека к высокому мастерству, которое сопровождается образованием в течение всей жизни. Последиplomное образование очень часто отождествляется с повышением квалификации и сводится к росту специалиста в пределах квалификационных уровней, однако это некорректно, так как такое понимание обедняет проблему образования взрослого человека в современных условиях, ограничивает и разрушает видение последиplomного образования как целостного образования.

Поэтому в основу современной идеи последиplomного образования с учетом изменения в социально-экономической ситуации должны быть положены целостное развитие и обогащение общей культуры специалиста,

которая включает как профессиональные, так и личностные качества, его потребности, интересы, возможности адаптироваться и эффективно действовать в динамических условиях современной жизни.

Есть также острые проблемы макроокружения, связанные со сложной демографической ситуацией, обеспечением оптимальной занятости трудовых ресурсов, ликвидацией безработицы и т.д. Эти задачи должны решать именно специализированные научно-практические образовательные комплексы. В то же время есть определенные трудности в организации непрерывного образования и для профессорско-преподавательского состава. Поэтому на государственном уровне (на уровне профильных министерств) необходимо:

1. Заключать договоры с предприятиями на обучение сотрудников: переподготовку и повышение квалификации.

2. Внедрять технологии дистанционного обучения в учебный процесс для широкого охвата различных категорий потенциальных потребителей образовательных услуг.

3. Обеспечивать возможность работодателям предлагать для введения новых дисциплин путем внедрения гибких учебных планов.

4. Образовывать научно-производственные и образовательные комплексы по принципу «сверху вниз» на базе профильной организации ВПО с объединением общеобразовательных организаций и СПО с целью создания условий для более полного удовлетворения потребностей в образовательных услугах по повышению квалификации и переподготовки по широкому спектру специальностей.

Можно утверждать, что одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности любой организации является подготовка и повышение квалификации персонала. В соответствии с тем, что крупнейший торговый оборот Донецкой Народной Республики имеет именно с РФ, то и подготовка специалистов должна вестись с учетом требований российского рынка труда, наряду с сохранением положительных черт существующей системы образования. Это является стратегической задачей в подготовке



специалистов в Донецкой Народной Республике, в том числе и экспертов, предоставляющих высококачественные образовательные услуги. Особое место в деятельности научно-практического и образовательного комплекса занимает работа в сфере последиplomного образования, в которой выделяются два основных направления, а именно: переподготовка специалистов по программам получения второго высшего образования и повышение квалификации самих научно-педагогических и педагогических кадров. В практике работы это реализовано в решении двух взаимосвязанных задач: переподготовка кадров по актуальным направлениям и специальностям для народного хозяйства, в том числе с предоставлением второго высшего образования на основе базового. Оперативная переподготовка кадров для актуальных и перспективных направлений развития областей народного хозяйства требует постоянного совершенствования и применения прогрессивных форм обучения. С этой целью в рамках обозначенного комплекса можно проводить выездные учебно-практические конференции в организациях, где работают или проходят стажировку обучающиеся, работа по разбору конкретных ситуаций (кейсов) по первичным материалам указанных организаций, выполнение проектных задач по актуальным проблемам на месте работы.

## Выводы к главе 1

По результатам изучения работ зарубежных и отечественных авторов относительно сущности понятия «человеческий капитал» определено, что он формируется за счет функционирования системы образования, ориентированной на развитие компетентной личности, способной

адаптироваться к изменениям, учиться на протяжении всей жизни, достигать жизненного успеха, самореализовываться. В то же время системный подход в большинстве исследований проявляется в различных областях знаний и не имеет четко обозначенных принципов в контексте управления образовательными организациями. В результате автором выявлено, что системный подход в управлении образовательной организацией будет заключаться в проведении ряда мероприятий: модернизация учебно-воспитательного процесса; создание компетентно-ориентированной модели подготовки специалистов; внедрение гибких образовательных программ и информационных технологий обучения.

Отмечено, что информационные технологии являются важным инструментом улучшения качества образования, поскольку позволяют неограниченно расширять доступ к информации, разнообразят технологии и тому подобное.

Особенностью системного подхода в сфере профильного обучения является системная профориентационная работа в виде разработки и апробирования технологии по оценке способностей и предрасположенности учащихся школы для дальнейшего получения профессии, а также создание психолого-педагогического сопровождения учебного процесса.

Использование системного подхода в условиях Донецкой Народной Республики позволило выделить одно из приоритетных направлений государственной политики в области образования – расширение русскоязычного образовательного пространства. Следующим направлением в системном подходе становится оценка работы системы образования, то есть ее результатов на основе: разработки и апробации независимых и объективных процедур мониторинга образовательных достижений при завершении обучения; развития системы независимого внешнего мониторинга качества образования; внедрения мониторинга уровня физической подготовки, психологической и социальной адаптации ребенка дошкольного возраста к обучению в школе, выпускника школы к

профессиональному обучению с целью сохранения преемственности образования между дошкольным (начальными звеньями), школой и профессиональным образованием.

Определено, что реализация системного подхода относительно развития образования в государстве обеспечивает такие условия, как: нормативно-правовые, социально-педагогические, психолого-педагогические, организационно-управленческие, материально-технические.

Определено, что уровень экономического состояния и уровень образования являются взаимосвязанными элементами социальной системы, причем явный приоритет принадлежит научно-образовательному развитию общества потому, что в условиях всеобщей информатизации образование является фактором воспроизводства национального богатства и его необходимым элементом.

В результате автором сформирована концептуальная схема организации системы образования, которая приемлема для условий становления системы образования в Донецкой Народной Республике.

Определено, что маркетинговый и стратегический подходы являются первостепенными в построении взаимосвязей системы образования и общества. Так, в рамках маркетингового подхода отмечается, что высшие учебные заведения должны не только конкурировать друг с другом, стремясь привлечь студентов, но и все больше зависеть в финансировании своей деятельности от дифференциации и диверсификации предлагаемых продуктов и услуг. Кроме этого, необходимо изучать рынок труда, который диктует основные требования, предъявляемые к специалистам в части умений, знаний и навыков.

Стратегический подход позволяет создать условия для модернизации системы образования, наращивания ее опережающего инновационного потенциала, повышения качества образования и воспитания, равного доступа к получению качественного образования, что и является его основной целью. Для достижения данной цели автором разработаны комплексные задачи.

Систематизированы соответствующие принципы, на которых выстраиваются взаимоотношения с обществом, а именно: гуманизация, демократизация, соответствие содержания образования предъявляемым требованиям, развитие жизнеспособной самодостаточной личности, оздоровление, партнерство, контрольно-оценочная деятельность.

В процессе изучения рынков труда и возможности трудоустройства в европейских странах выявлена прямая зависимость между уровнем образования и соответствующей заработной платой. Именно инвестиции в образование позволят получить значительные результаты в социально-экономическом развитии страны. Уровень расходов на образование представляется в относительном показателе или доле расходов в ВВП страны.

В результате изучения зарубежного опыта выявлено, что научно-образовательные комплексы или кластеры стали одной из форм развития систем управления образовательными организациями. Рассмотрены примеры таких форм, сформированных на базе организаций ВПО (НОУ ВПО «Университет управления «ТИСБИ» (Республика Татарстан), Силиконовая долина (США), биофармацевтический инновационный кластер (Алтайский край, г. Бийск), химический кластер (Пермский край), кластер непрерывного педагогического образования (Тамбовская область)).

Выявлено, что в зарубежной практике создание территориальных кластеров в основном ориентировано только на инновационное развитие конкретной отрасли. Причем такие кластеры создаются в рамках двух подходов: «сверху вниз» – то есть по инициативе органов государственной власти, или «снизу вверх». Интеграция общеобразовательных организаций и ВПО практически не рассматриваются.

Автором рассмотрены японская, итальянская, североамериканская, индийско-китайская модели создания объединений (кластеров). В результате изучения организационных составляющих кластеров, объединений, комплексов автором сформированы критерии для их классификации.

Предложена концептуальная схема формирования научно-образовательного комплекса на примере агропромышленного комплекса Донецкой Народной Республики в виде РОНКА. Что для условий Донецкой Народной Республики автором представляется как одной из новых форм развития системы управления организаций в сфере образования с учетом особенностей агропромышленного комплекса. Вторым наиболее важным шагом в интеграции образовательного пространства стало описание проекта, который реализуется на базе ГОУ ВПО «ДонАУиГС» в виде учебно-научно-методического комплекса. В результате анализа создания отечественных научно-образовательных комплексов выявлено, что наличие в таких объединениях государственной организации, частной компании или местной администрации позволит более качественно формировать учебные программы под требования внешней среды, плотно увязывать практическую подготовку с заказчиками. А в долгосрочной перспективе, используя стратегический подход в управлении человеческими ресурсами, на предприятиях-участниках Комплекса появится возможность формировать кадровый резерв. Используя организационно-правовой механизм, на основании указов исполнительных органов власти, можно обязывать подготовленных специалистов за бюджетные средства отрабатывать на соответствующих предприятиях Комплекса по профилю специальности и таким образом гарантировать трудоустройство выпускников.

Учитывая массовость высшего образования в Донецкой Народной Республике и требования современного производства к специализации работников, выходом из этой ситуации является именно интеграция образовательных организаций с профильными предприятиями для обеспечения подготовки квалифицированных кадров. Поэтому обосновано такое сотрудничество в форме научно-производственного и образовательного комплекса, создаваемого по принципу «сверху вниз».

Основные положения первой главы опубликованы в работах [31, 37, 38, 39].

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

### 2.1. Социально-экономическая характеристика функционирования образовательных организаций на примере Донецкой Народной Республики

Основы функционирования и развития системы образования Донецкой Народной Республики заложены в двух основных документах: Конституция [82] и Закон «Об образовании» [107]. В рамках действующего нормативно-правового поля образовательные организации делятся на дошкольные учреждения, общеобразовательные, СПО и ВПО. В связи с тем, что одной из важнейших форм развития систем управления организациями в сфере образования является формирование научно-практических и образовательных комплексов предполагается интегрировать все формы образовательных организаций в рамках подобных объединений. Поэтому необходима социально-экономическая характеристика данных направлений.

Кроме того, основой для решения задачи по моделированию ситуации, связанной с расчетом потребности экономики государства в специалистах по педагогическим специальностям, является анализ динамики изменения численности населения на территории Донецкой Народной Республики, миграционные процессы, смертность.

На основании открытых статистических данных в таблице 2.1. представлена динамика изменения количества населения в Донецкой Народной Республике. Также на основании данных переписи населения, проведенной осенью 2019 года, подтверждена расчетная численность населения Донецкой Народной Республики с учетом полученных

административных данных Миграционной службы и Министерства юстиции.

Таблица 2.1 – Динамика изменения количества населения в Донецкой Народной Республике, чел. [составлено на основании источника [53]]

Постоянное население	2015	2016	2017	2018
Всё население	2322532	2326254	2306263	2293431
Городское население	2215124	2225085	2194480	2182433
Сельское население	107408	110182	111783	110 998

То есть количество населения с учетом миграционных процессов остается в пределах 2,2 млн. чел. Естественное движение по показателям рождаемости и смертности представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Естественное движение населения в Донецкой Народной Республике [составлено на основании источника [53]]

Показатель	2015	2016	2017	2018
Рождений, чел.	9162	11771	11800	11856
Рождаемость (%)	3,94	5,1	5,15	5,17
Смертей, чел.	29300	34833	33636	33650
Смертность (%)	1,26	1,51	1,46	1,36
Естественный Прирост, чел.	-20138	-23062	-21836	-21794
Естественный прирост (%)	-8,66	-10	-9,52	-9,25
Смертность детей до 1 года, чел.	110	96	103	98

В условиях военно-политического конфликта и нестабильной экономической ситуации на территории Донецкой Народной Республики прослеживается негативная динамика в части превышения смертности над рождаемостью (данный показатель в последние два года превышен в три раза).

Общая характеристика системы управления образовательными организациями в Донецкой Народной Республике представлена автором в виде схемы на рисунке 2.1. Далее более детально остановимся на социально-экономических показателях систем дошкольного, общего среднего, среднего профессионального и высшего профессионального образования.



Рисунок 2.1 – Система управления образовательными организациями в Донецкой Народной Республике, по состоянию на 01.08.2019 г. [составлено на основании источника [123]]

Далее проведем анализ системы дошкольного образования. В Донецкой Народной Республике по состоянию на начало 2017 г. 542 учреждения реализуют образовательные программы дошкольного образования, в том числе 472 в городах, 70 – в сельской местности. Из них:

- 525 дошкольных образовательных учреждений (52634 ребенка);
- 7 общеобразовательных организаций, реализующих образовательные



программы дошкольного образования (562 ребенка);

- 9 учебно-воспитательных комплексов (771 ребенок);

- 1 детский дом (42 ребенка).

В этих учреждениях получают дошкольное образование 54009 детей, из них 52598 детей в городах, 1411 детей – в сельской местности.

Динамика обучающихся в дошкольных учреждениях представлена в таблице 2.3

Таблица 2.3 – Динамика обучающихся в дошкольных учреждениях [составлено на основании источника [123]]

Показатель	2016	2017	2018
Всего обучающихся, чел.	53012	54009	55030
Город, чел.	51230	52598	53790
Сельская местность, чел.	1782	1411	1240

Средняя наполняемость учреждений, реализующих образовательные программы дошкольного образования, по сравнению с 2016 годом в 2017 году увеличилась на 8,4% и составляет 94,4% и сохранилась в 2018 году (рисунок 2.2). Сегодня в Донецкой Народной Республике осуществляется процесс трансформации системы дошкольного образования детей с ограниченными возможностями здоровья, переход ее на качественно новый этап развития. Приоритетным направлением в работе администрации каждой дошкольной организации становится создание системы организационно-управленческого, методического сопровождения введения нового стандарта и действующего программно-методического обеспечения.

В условиях реализации типовой образовательной программы дошкольного образования «От рождения до школы» рекомендовано поэтапное создание авторских адаптированных образовательных программ психолого-педагогической поддержки позитивной социализации и индивидуализации, развития личности ребенка, которыми определяется объем, содержание и планируемые результаты в виде целевых ориентиров дошкольного образования.

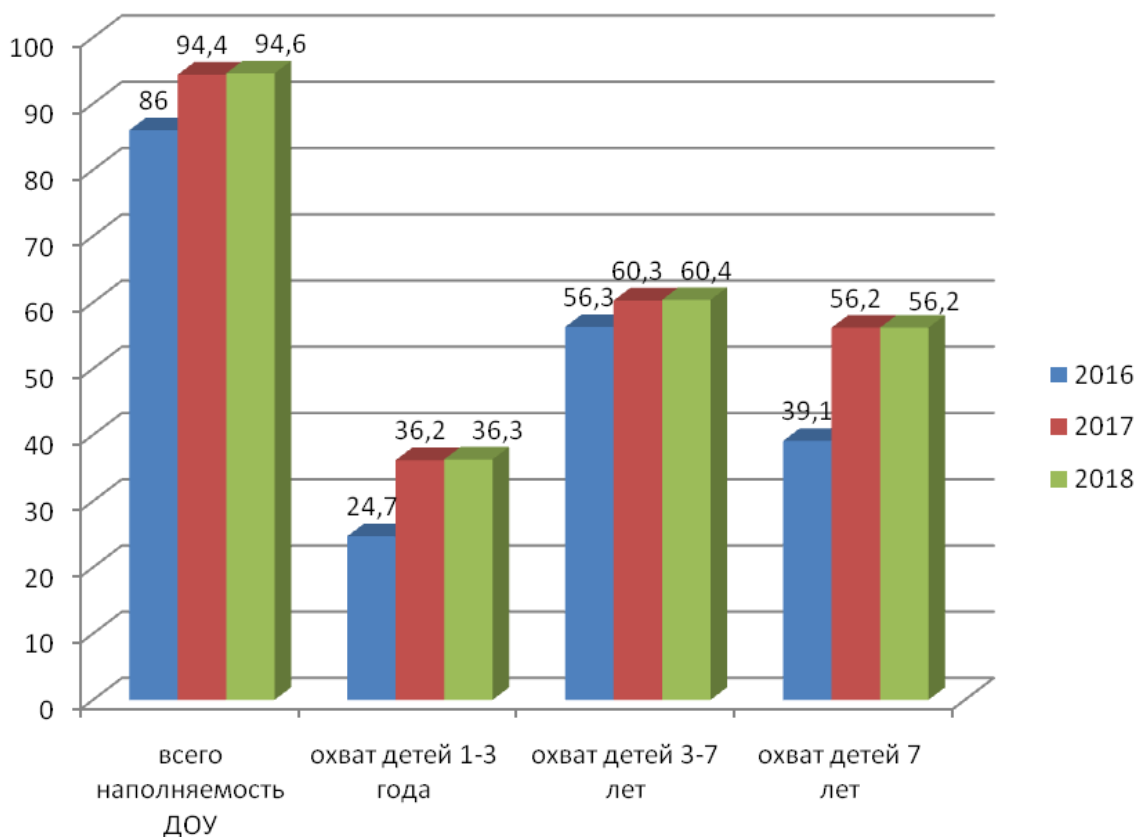


Рисунок 2.2 – Наполняемость ДОУ (в % от максимальной загрузки)  
[составлено на основании источника [123]]

В связи с возобновлением в 2016 году работы дошкольных образовательных учреждений и открытием дополнительных групп педагогический состав, осуществляющий образовательно-воспитательный процесс в дошкольных образовательных учреждениях, увеличился и составляет 6316 педагогов, из них 2908 – с высшим образованием, 3380 – со средне-специальным, 28 – со средним (в 2018 г. они получили профессиональное образование). В результате на начало 2019 года качественный состав педагогов незначительно увеличился из-за постоянной загрузки ДОУ на 94,6 % (рисунок 2.3).

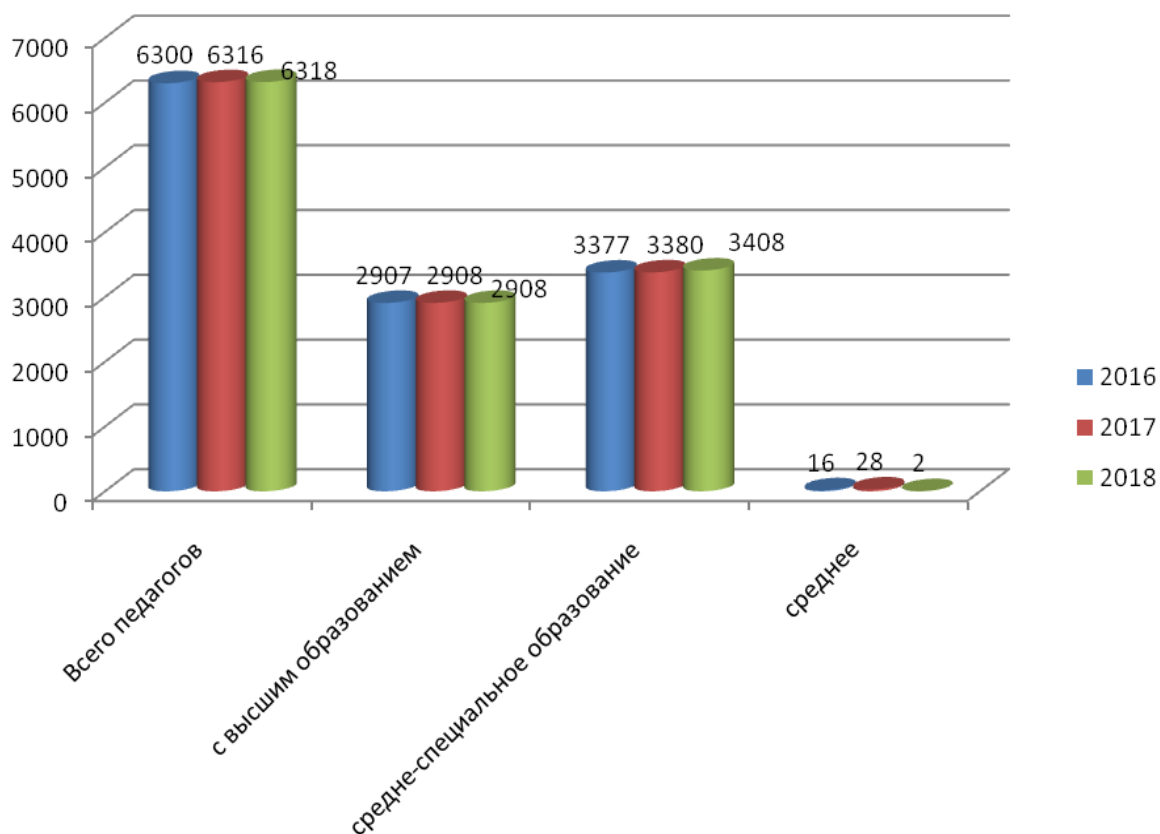


Рисунок 2.3 – Качественный состав педагогов ДОУ (чел.) [составлено на основании источника [123]]

Анализ педагогических кадров дошкольных образовательных учреждений по стажу работы показал, что на начало 2017 года (таблица 2.4) по сравнению с январем 2016 года (таблица 2.5) увеличилось количество сотрудников со стажем работы от 10 до 20 лет, осталось неизменным количество молодых педагогов и увеличилось количество пенсионеров. В 2018 году (таблица 2.6) данная ситуация не изменилась. Это свидетельствует о тенденции старения педагогических кадров и о недостаточном количестве молодых специалистов. Также за этот период увеличилось количество вакансий педагогических кадров. Наибольшее число вакансий воспитателей – 296,5 ставки, что приводит к снижению качества работы педагогов при организации воспитательно-образовательного процесса.

Таблица 2.4 – Информация о стаже работы и вакансиях педагогических работников ДОУ в 2016 г. [составлено на основании источника [123]]

Наименование должности	Кол-во, чел.	Стаж работы				Вакансии (ставки)	Пенсионеры (чел.)	Доля пенсионеров, %
		до 3-х лет	3-10 лет	10-20 лет	20 лет и более			
заведующая	522	38	53	101	330	4	164	31,4
воспитатель-методист	232	14	42	59	117	26,12	28	12
воспитатель	4136	601	943	881	1710	277,52	686	16,6
логопед	260	41	70	60	89	15,05	37	14,2
дефектолог	63	6	10	10	37	5	18	28,5
психолог	227	61	80	44	42	20,55	22	9,7
муз. руководитель	478	40	68	102	268	75,425	115	24
инструктор по физ-ре	109	25	29	24	32	20,52	18	16,5
социальный педагог	3	2			1	1	2	66,7
другие	21	6	7	5	3			
Итого	6051	834	1302	1286	2629	445,185	1090	18

Таблица 2.5 – Информация о стаже работы и вакансиях педагогических работников ДОУ в 2017 г. [составлено на основании источника [123]]

Наименование должности	Кол-во, чел.	Стаж работы				Вакансии (ставки)	Пенсионеры (чел.)	Доля пенсионеров, %
		до 3-х лет	3-10 лет	10-20 лет	20 лет и более			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
заведующая	522	37	43	111	331	5,00	156	29,9
воспитатель-методист	260	20	40	78	122	25,57	36	13,8
воспитатель	4326	588	1014	975	1749	296,50	763	17,6
логопед	292	46	76	76	94	32,00	31	10,6
дефектолог	57	9	9	7	32	7,00	23	40,4
психолог	237	64	73	51	49	32,30	12	5,1
муз. руководит ель	483	40	67	108	268	88,84	128	26,5

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
инструктор по физ-ре	106	25	24	19	38	22,89	20	18,9
социальный педагог	3	1	0	0	2	1	1	33,3
другие	30	7	11	5	7	5,275	2	6,7
Итого	6316	837	1357	1430	2692	516,375	1172	18,6

Проблема дефицита педагогического потенциала сохраняется: на начало 2017 года на вакансию было выставлено 516 ставок педагогических работников; на начало 2018 года – 787,3 ставки, что на 70% больше по сравнению с предыдущим годом.

Таблица 2.6 – Информация о стаже работы и вакансиях педагогических работников ДООУ в 2018 г. [составлено на основании источника [123]]

Наименование должности	Кол-во, чел.	Стаж работы				Вакансии (ставки)	Пенсионеры (чел.)	Доля пенсионеров, %
		до 3-х лет	3-10 лет	10-20 лет	20 лет и более			
заведующая	522	37	43	111	331	5,00	156	29,9
воспитатель-методист	260	20	40	78	122	25,57	36	13,8
воспитатель	4328	590	1014	975	1749	296,50	763	17,6
логопед	292	46	76	76	94	32,00	31	10,6
дефектолог	57	9	9	7	32	7,00	23	40,4
психолог	237	64	73	51	49	32,30	12	5,1
муз.руководитель	483	40	67	108	268	88,84	128	26,5
инструктор по физ-ре	106	25	24	19	38	22,89	20	18,9
социальный педагог	3	1	0	0	2	1	1	33,3
другие	30	7	11	5	7	5,275	2	6,7
Итого	6318	837	1357	1430	2692	787	1172	18,6

Количественный и качественный анализ кадрового обеспечения показывает, что увеличивается количество педагогов предпенсионного возраста: 12% (от общего числа педагогов) и количество работающих пенсионеров – 25,1%. Педагоги возрастной категории до 30 лет составляют 18,2%.

Сохраняется тенденция преобладания педагогов, имеющих высшее образование – 95,2%; из них имеют непедagogическое – 1,6%. Второе высшее педагогическое образование получили 0,5% педагогических работников Республики.

Далее проанализируем ситуацию в сфере общеобразовательных организаций. Анализ педагогического стажа работников образовательных учреждений указывает на то, что в школах работает большое количество педагогов с опытом работы более 25 лет – 34,6%; молодых специалистов – 12,6%. Оптимальный уровень (от 10 до 25 лет педагогического стажа) составляет 41,1%.

По состоянию на 2018 система общего среднего образования Донецкой Народной Республики состоит из 500 общеобразовательных организаций:

1. Муниципальных дневных школ – 485 (из них 14 – приостановленных из-за разрушений, ведения капитальных ремонтов, отсутствия контингента);
2. Муниципальных вечерних школ – 9;
3. Частных – 1 («Современник», который на момент середины 2019 г. не получили лицензию);
4. Республиканских лицеев-интернатов – 4.

Геолокация общеобразовательных организаций по административным единицам Донецкой Народной Республики представлена в Приложении В.

В Приложении Г представлен контингент обучающихся и учителей в общеобразовательных учреждениях за 2017-2018 года.

Средняя наполняемость общеобразовательных организаций (фактическая наполняемость от проектной мощности) составляет:

- по городу Донецку – 56,3%;
- по городам Республики – 54%;
- по районам Республики (сельская местность) – 40,5%.

В дневных общеобразовательных организациях Республики функционируют 7005 классов, в них обучаются 133377 обучающихся.

В вечерних школах функционируют 116 классов, в них обучаются 1918 обучающихся. Таким образом за последние два года количество классов остается на одном уровне – 7121 ед., а обучающихся – 135295 чел. в 2017 году и в 2018 году – 135456 чел. В результате средняя наполняемость классов – 19 человек:

- по городу Донецку – 19,2;
- по другим городам Республики – 18,4;
- в сельской местности – 10,2 человека.

Даже в условиях средней наполняемости ДОУ и средней наполняемостью классов, общеобразовательные организации будут испытывать значительную потребность в квалифицированных педагогах с СПО и ВПО.

Анализ системы среднего профессионального образования выявил, что на конец 2018 года действует 106 программ профессионального обучения. Для обеспечения образовательных услуг в системе СПО действует 102 организации с государственной формой собственности и всего 4 организации частной формы собственности.

Основная масса образовательных учреждений СПО сосредоточена в г. Донецке – 38,7%, в г. Макеевке – 13,2% и в г. Горловке – 10,4%. Однако есть образовательные учреждения, которые являются единственными в городе: Снежное (техникум), Старобешево (профессионально-техническое училище), Новоазовск (профессиональный лицей) и Кировское (учебный центр при учреждении исполнения наказаний).

Образовательные учреждения СПО удовлетворяют потребности всех слоёв населения и готовят кадры для всех отраслей экономики Донецкой

Народной Республики по 64 профессиям и 93 специальностям по таким направлениям:

- машиностроение – 33 образовательных учреждения СПО;
- транспорт как автомобильный, так и железнодорожный – 31;
- общественное питание, торговля и экономика – 30;
- компьютерные технологии – 28;
- сервис и туризм – 24;
- строительство и архитектура – 20;
- электро- и теплоэнергетика – 19;
- горная промышленность – 18;
- сельское хозяйство – 3;
- сфера обслуживания: образование – 4, медицина – 5, культура и искусство – 4.

По состоянию на 01.10.2017 года в системе СПО обучается 30705 обучающихся и 184 слушателя (сторонних лиц), осваивающих программы профессионального обучения. По программам подготовки квалифицированных рабочих обучается 9503 студента, по программам подготовки специалистов среднего звена – 21202 студента.

За счет бюджетных ассигнований Республиканского бюджета в образовательных учреждениях среднего профессионального образования обучаются 27098 студентов (88,3% от общего количества студентов 2016-2017 учебного года). В сравнении с началом 2016 года (28313 студентов) эта цифра уменьшилась на 1215 студентов.

Летний выпуск 2017 года составляет 10704 студента, из них 8452 (79%) обучались за счёт бюджетных ассигнований, 1131 (11%) – за счёт физических/юридических лиц. 659 студентов (6,2%) получили дипломы о среднем профессиональном образовании с отличием. Однако всего лицензионный объем приёма на обучение в образовательные учреждения СПО составляет 40763 обучающихся. В то же время на первый курс в образовательные учреждения среднего профессионального образования



принято всего 11387 студентов, что составляет 28% от общего числа лицензионного объёма, что на 3% ниже, чем в 2015 году (в 2016 году принято 12305 обучающихся – 31% от общего числа лицензионного объёма), где 32 человека приняты по квоте (3 – военнослужащих и 29 – соотечественников (10 – граждан РФ, 19 – граждан ЛНР).

В образовательных учреждениях среднего профессионального образования работает 3903 педагогических работников, из них: директора – 105; заместители директора – 167; заведующие – 186; старшие мастера – 28; преподаватели – 3489; мастера производственного обучения – 719; методисты – 108; воспитатели общежития – 41; руководители кружков – 21; психологи – 33 и социальные педагоги – 23.

Уменьшение численности педагогических работников обусловлено оптимизацией образовательных учреждений, невыполнением контрольных цифр приема и, как следствие, уменьшением контингента обучающихся, что повлекло за собой уменьшение учебной нагрузки, а также низкий уровень оплаты труда.

Возможности СПО и ВПО в части осуществления лицензионного набора являются важным ограничительным фактором. Так, по состоянию на 2016 год общий лицензионный объем квалифицированных рабочих и служащих, по которым осуществляется подготовка в профессионально-технических училищах и профессиональных лицеях, составляет 20980 обучающихся, из них первичная профессиональная подготовка – 19640 человек; общий лицензионный объем специалистов среднего звена, по которым осуществляется подготовка в техникумах и колледжах (училищах), составляет 21008 обучающихся, из них 14103 обучающихся по очной форме обучения, 40 – по очно-заочной форме обучения и 6865 – по заочной форме обучения (таблица 2.7). Так контингент студентов существенно изменился по образовательной программе «Рабочие и служащие» за последние три года количество обучающихся уменьшилось на 56% или с 20980 чел. до 11643 чел.

Таблица 2.7 – Анализ структуры лицензионного объема специальностей среднего профессионального образования [составлено на основании источника [123]]

Образовательная программа	Лицензионный объем 2016			Лицензионный объем 2018		
	очная форма	очно-заочная форма	заочная форма	очная форма	очно-заочная форма	заочная форма
Подготовка квалифицированных рабочих и служащих (КРС), чел.	20980			11643		
Подготовка специалистов среднего звена (ССЗ), чел.	14103	40	6865	12953	40	6500

Анализ лицензионного объема направлений подготовки и специальностей высшего профессионального образования, по которым осуществляется подготовка специалистов в институтах, университетах, академиях на территории Донецкой Народной Республики, составляет: бакалавриат – 29862 обучающихся, специалитет – 5520 обучающихся, магистратура – 24307 обучающихся (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Анализ лицензионного объема направлений подготовки и специальностей высшего профессионального образования [составлено на основании источника [123]]

Образовательная программа	Лицензионный объем 2016			Лицензионный объем 2018		
	очная форма	очно-заочная форма	заочная форма	очная форма	очно-заочная форма	заочная форма
Подготовка бакалавров, чел.	14266	725	14871	15426	1065	14456
Подготовка специалистов, чел.	1880	35	3605	5788	60	2145
Подготовка магистров, чел.	12589	590	11128	12334	740	11138

За последние три года ситуация с лицензионным набором изменилась в сторону увеличения по программам бакалавриата на 3,6 % и специалистов на 44%. Практически не изменился данный показатель для магистратуры.

В то же время по состоянию на 2016 год выпускниками общеобразовательных организаций Донецкой Народной Республики стали 19019 обучающихся. Из них:

11382 выпускника получили свидетельство об основном общем образовании (9 классов): 10848 – свидетельство об основном общем образовании (обычного образца), 534 – свидетельство об основном общем образовании с отличием, что составляет 4,7% от общего числа выпускников, получивших документы об общем среднем образовании;

7639 выпускников получили аттестат о среднем общем образовании (11 классов): 7304 – аттестат о среднем общем образовании (обычного образца), 336 – аттестат о среднем общем образовании с отличием.

В данном случае прослеживается диспропорция в количестве лицензионного объема по СПО, которое в два раза превышает объем выпуска по основному общему образованию. Лицензионный объем по ВПО на 56% не будет покрыт выпускниками среднего общего образования.

Контингент обучающихся по СПО в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшился на 2737 человек, где основной процент уменьшения приходится на программу подготовки квалифицированных рабочих, служащих (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Динамика контингента студентов СПО 2016-2018 г.  
[составлено на основании источника [123]]

Программы	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017 от 2016	2018	Отклонение 2018 от 2017
ПП КРС, чел.	12088	9056	- 3032	6761	-2295
ПП ССЗ, чел.	21354	21649	+295	20782	-867
Всего, чел.	33442	30705	- 2737	27543	-3262

А в 2018 году по сравнению с 2017 годом контингент студентов СПО

уменьшился на 3262 человека.

На рисунке 2.4 представлен сравнительный анализ обучающихся в СПО на бюджетной / контрактной форме обучения.

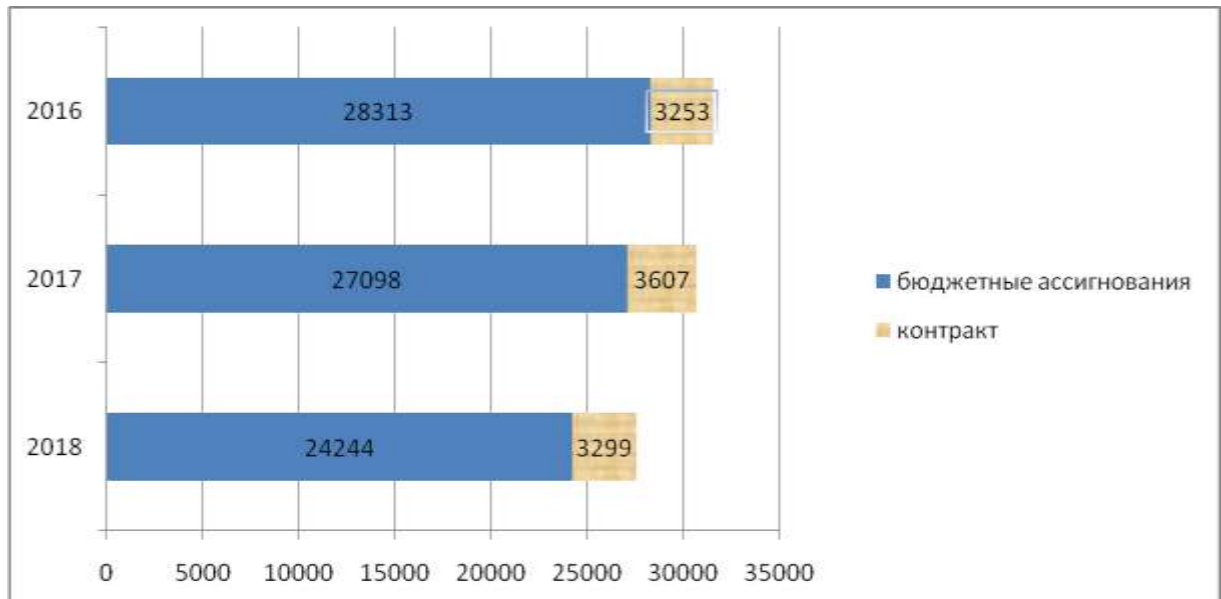


Рисунок 2.4 – Сравнительный анализ обучающихся в СПО на бюджетной контрактной форме обучения (чел.) [составлено на основании источника [123]]

Контингент, который обучается за счет бюджетных ассигнований в 2018 г. по подготовке педагогических работников составляет более 1500 человек среди 11 образовательных учреждений СПО, в том числе и ГПОУ «Шахтерский педагогический колледж» – 518 студентов; ГПОУ «Донецкий профессионально-педагогический колледж» – 564 студента; ГПОУ «Макеевский педагогический колледж» – 582 студента.

Всего летний выпуск 2017 года составляет 10704 студента, из них 8452 (79%) – обучались за счёт бюджетных ассигнований, 1131 (11%) – за счёт физических/юридических лиц. 659 студентов (6,2%) получили дипломы о среднем профессиональном образовании с отличием. На конец 2017 года только 47% выпускников образовательных учреждений СПО трудоустроились на предприятиях и организациях Республики, ещё 17% – продолжили обучение в образовательных организациях высшего профессионального образования, 4% – воинская служба и декретный отпуск,

32% остались не трудоустроенными.

В свою очередь, контрольные цифры приема (КЦП) по СПО постоянно увеличиваются. Так, в 2017 году КЦП для подготовки специалистов среднего звена составили 7535 мест, 7560 в 2018 г., подготовка квалифицированных рабочих, служащих – 5250 мест. По сравнению с 2016 годом (рисунок 2.5), лицензионный объём увеличен на 1338 человек, в связи с увеличением лицензионного объёма на специальности по направлению 08.00.00 «Техника и технология строительства» и открытием новых специальностей по направлениям:

42.00.00 «Средства массовой информации и информационно-библиотечное дело»;

42.02.01 «Реклама»;

42.02.02 «Издательское дело»;

44.00.00 «Образование и педагогические науки»;

44.02.03 «Специальное дошкольное образование»;

44.02.04 «Педагогика дополнительного образования»;

38.00.00 Экономика и управление.

И в 2018 году ситуация с КЦП не существенно изменилась по сравнению с 2017 годом.

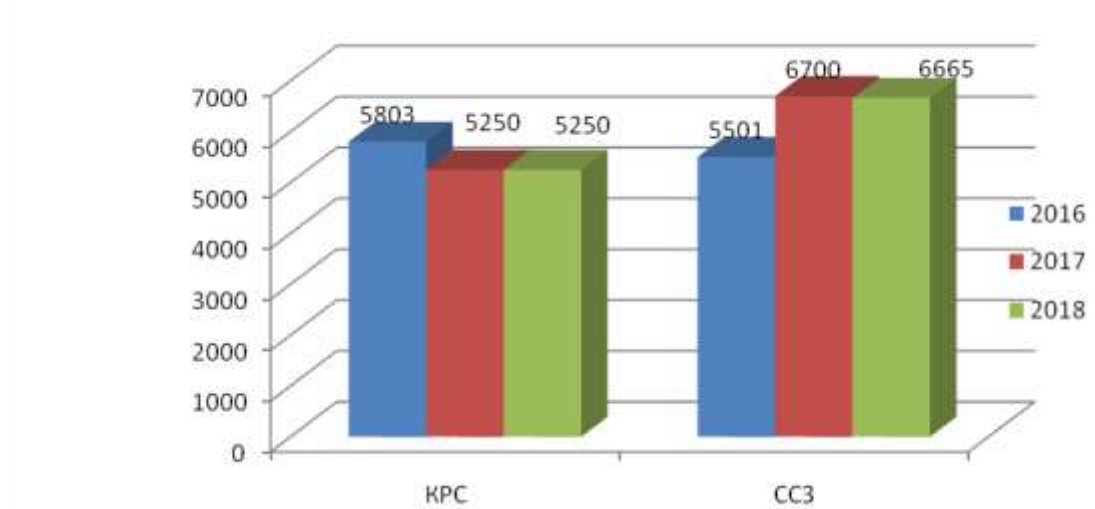


Рисунок 2.5 – КЦП для подготовки специалистов в СПО (кол-во мест)  
[составлено на основании источника [123]]

Рынок образовательных услуг тесно связан с качеством образования. Качество высшего образования неотделимо от социальных аспектов результата образования и при таком понимании оказывается связанной не только с окончательным результатом, но и с процессом обучения в учреждении СПО.

Уровень качества образования характеризуется интегральным показателем качества составных частей: системы педагогического персонала, учебных программ, уровня эрудиции обучающихся, инфраструктуры организаций СПО, внутренней и внешней среды, что определяет жизнь данных организаций. В основном на качество высшего образования влияют два фактора: уровень квалификации преподавательских кадров и материально-технического обеспечения.

Уменьшение численности педагогических работников в организациях СПО обусловлено оптимизацией образовательных учреждений, невыполнением контрольных цифр приема и, как следствие, уменьшением контингента студентов, что повлекло за собой уменьшение учебной нагрузки, а также низкий уровень оплаты труда. Возрастной состав руководителей образовательных учреждений – это директора предпенсионного возраста (38%), ещё 32% - директора пенсионного возраста. Отсюда следует и педагогический стаж руководителей – 72 директора имеют стаж свыше 20 лет.

Количество преподавателей в системе СПО – 3489 человек. Данный показатель на 20 работников стал ниже по сравнению с концом 2016 года (количество педагогических работников составляло 3509 человек).

Аналогичен возрасту руководителей и возрастной уровень педагогических работников и мастеров производственного обучения.

Анализ кадрового состава педагогических работников показал, что 3362 (86%) имеют высшее профессиональное образование (бакалавр – 115 человек, специалист – 2928, магистр – 319). Дополнительное высшее профессиональное образование – 38 преподавателей: соискателей – 36,

стажировка – 2. Среднее профессиональное образование имеют 538 (14%): диплом младшего специалиста имеют 403 работника, диплом квалифицированного рабочего – 135.

1031 (30%) – имеют высшую квалификационную категорию; 1039 (30%) – имеют первую квалификационную категорию; 384(11%) – имеют вторую квалификационную категорию; 1035 (29%) – являются специалистами.

346 (9%) педагогов имеют педагогические звания: 94 – старший преподаватель, 252 – преподаватель-методист, 35 педагогов имеют научное звание доцента и профессора.

Данные показатели свидетельствуют о достаточно высоком уровне подготовки педагогических кадров образовательных учреждений среднего профессионального образования.

Однако следует остановиться и на ряде проблем в кадровом обеспечении системы управления организациями СПО:

1. Проблема старения кадрового состава остаётся достаточно острой, для чего необходимо совершенствовать систему переподготовки и повышения квалификации педагогических и управленческих кадров для среднего профессионального образования.

2. Не работает подсистема кадрового резерва и системы наставничества в организациях СПО.

3. Отсутствуют механизмы поддержки молодых талантливых преподавателей и мастеров производственного обучения: одноразовая денежная выплата выпускникам при трудоустройстве на первое рабочее место (с учётом отработки не менее 3-х лет), субсидии, социальный пакет, перспективы карьерного роста и т.п.

Отталкиваясь от последнего пункта проблемных вопросов в части функционирования системы управления организациями в СПО перейдем к анализу основных показателей в рамках системы управления организациями ВПО. Так, постепенно внедряется в практику работы медицинского

учреждения механизм поддержки молодых специалистов в части обеспечения рабочим местом. Система распределения выпускников ВПО уже показала свои положительные результаты в сфере создания кадрового резерва для медицинских работников [97]. В 2019 учебном году обучение в ГОО ВПО «ДонМУ им. М. Горького» завершают 344 обучающихся, из которых 217 – на бюджетной форме, которые распределены по больницам городов Донецкой Народной Республики, где проявляется острый дефицит в медицинских кадрах.

Опыт Луганской Народной Республики свидетельствует о использовании правового механизма в сфере распределения выпускников организаций СПО и ВПО. Совет Министров Луганской Народной Республики 7 августа 2019 принял постановление «Об утверждении Порядка распределения и трудоустройства выпускников образовательных организаций (учреждений) среднего профессионального и высшего образования, подготовка которых осуществлялась за счёт средств Государственного бюджета Луганской Народной Республики» [110]. Постановление разработали в Министерстве образования и науки Луганской Народной Республики и утвердили Республиканскую трёхстороннюю комиссию по социальным трудовым отношениям. Постановление устанавливает процедуры трудоустройства и распределения выпускников образовательных учреждений, взаимодействие при этом работодателей, образовательных учреждений и, непосредственно, выпускников. Также постановление определяет понятие «молодой специалист», определяет гарантии и обязательства для недавно окончивших учёбу специалистов. Согласно документу, выпускники, получившие среднее профессиональное или высшее образование на очной бюджетной форме обучения и направленные на работу по распределению, являются молодыми специалистами и, согласно полученному распределению, обязаны отработать: один год после получения квалификации квалифицированного рабочего (служащего); два года после получения квалификации специалиста



среднего звена; три года после получения квалификации бакалавра, специалиста, магистра, интерна, ординатора (один год после получения квалификации магистра, если выпускник отработал ранее по распределению в связи с получением квалификации бакалавра или специалиста).

Так, каждое министерство, в ведении которого находится образовательное учреждение, будет доводить план трудоустройства, сформированный по заявкам предприятий. На основании этого плана в каждом образовательном учреждении создадут комиссию по распределению и трудоустройству выпускников, которая и будет определять, кто куда пойдёт работать. Но при этом есть случаи, когда выпускник может получить не направление на работу, а документ о свободном распределении и на основании этого документа устроиться на работу туда, куда захочет. Такие случаи связаны с состоянием здоровья, семейным положением и другими причинами. Кроме того, выпускник может возместить затраты государства на его обучение. В таком случае он также снимает с себя все обязательства [42].

Законодательным актом, характеризующим деятельность любого образовательного учреждения, является государственная аккредитация [109, 108], которая проходит после процедуры лицензирования [106]. Положительными результатами данных процедур является то, что государство и общество доверяют учебному заведению (аккредитация от латинского слова «кредо» – вера, доверие) готовить специалистов на определенный срок, так как качество подготовки в определенном образовательном учреждении ВПО соответствует установленным требованиям. Аккредитация как и лицензирование являются одновременно подсистемами контроля в рамках системы управления организациями в сфере образования. Ее цель – обеспечить необходимый выпуск кадров определенного гарантированного уровня и квалификации. Для обеспечения подготовки кадров важный показатель в аккредитационном или лицензионном деле является штатный состав организации ВПО. Что касается численности штатных сотрудников образовательных организаций высшего

профессионального образования, то за последние три года данный показатель варьируется в пределах 10700 сотрудников (рисунок 2.6).

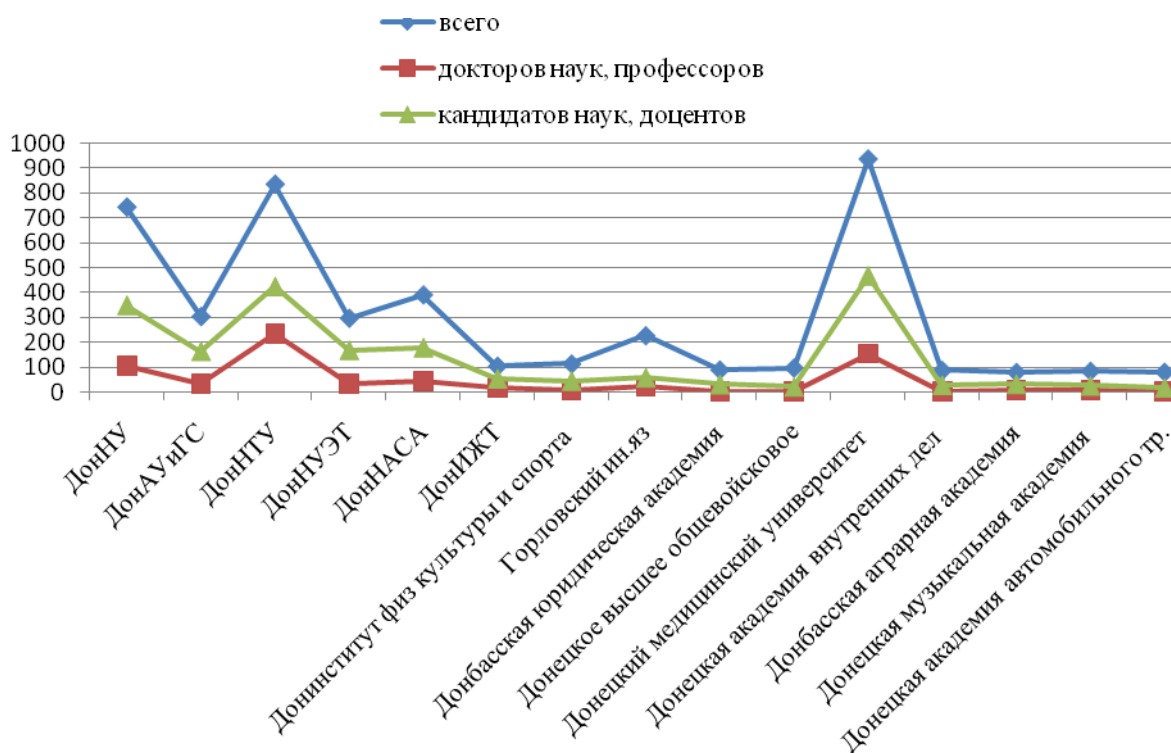


Рисунок 2.6 – Качественный состав профессорско-преподавательского состава образовательных организаций ВПО в Донецкой Народной Республике (чел.) [сформировано на основании данных официальных веб-ресурсов соответствующих организаций ВПО]

То есть целью государственной аккредитации образовательной деятельности является подтверждение соответствия государственным образовательным стандартам образовательной деятельности по основным образовательным программам.

Аккредитация предусматривает прохождение учебным заведением трех степеней контроля качества обучения. Первая – самообследование, когда силами преподавательского состава дается оценка состояния учебно-методической деятельности учебного заведения. Вторая – аккредитационная экспертиза.

Комиссия из авторитетных экспертов оценивает состояние учебно-методической деятельности, ее соответствие требованиям со стороны

государственных органов управления. Предварительный анализ проводится экспертом путем изучения полученного пакета документов, предоставленных образовательной организацией в рамках государственной аккредитации образовательных программ и анализа информации на официальном сайте в сети интернет. Третья, самая важная для учебного заведения аккредитация, которая дает учебному заведению определенный статус и право выдачи дипломов государственного образца. На начало 2019 года все образовательные организации ВПО прошли аккредитацию и имеют право выдавать дипломы государственного образца.

В соответствии с приказом МОН Республики № 666 от 25.06.18 учреждения СПО проходят аккредитацию в период с октября 2018 г. по октябрь 2020 г. На сегодняшний день аккредитацию прошли 26 организаций из 83, которые реализуют программы подготовки КРС и ССЗ, что составляет 31%.

Однако предметом аккредитационной экспертизы является определение соответствия содержания и качества подготовки обучающихся в организации, осуществляющей образовательную деятельность, по заявленным для государственной аккредитации программам государственным образовательным стандартам. Хотя к перечню документов, прилагаемых к лицензионному и аккредитационному делам, прикладываются документы, подтверждающие потребность рынка в данных специалистах, а также прикладываются договоры на проведение всех видов практик, то данный процесс остается формальностью и вызывает сложности в проверке достоверности подобных документов.

Поэтому, далее проведем сопоставление потребности рынка труда в необходимых специалистах и сравним с реальными данными по выпуску специалистов в системах СПО и ВПО.

Так, по данным Республиканского центра занятости Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики в 2017 году состояло на учете 51,7 тыс. лиц, ищущих работу, из которых 21,4 тыс. –

молодежь в возрасте до 35 лет, 24,1 тыс. – женщины.

В январе-декабре 2017 года при содействии центра занятости Донецкой Народной Республики всего трудоустроены 43,5 тыс. человек, в том числе 25,5 тыс. человек на постоянные рабочие места и 18 тыс. – на работы временного характера.

В 2017 году центр занятости Донецкой Народной Республики располагал информацией о наличии 42,1 тыс. вакансий, поступивших от работодателей, в том числе: по рабочим профессиям – 21,6 тыс.; служащих – 14,1 тыс.; не требующих специальной подготовки – 6,4 тыс.

При содействии территориальных органов Республиканского центра занятости работодателями Донецкой Народной Республики были созданы 12,6 тыс. рабочих мест временного характера. Это работы по озеленению и благоустройству территорий, выполнению подсобных работ на предприятиях, в организациях и учреждениях, ремонтных и других работ, направленных на восстановление экономики и инфраструктуры Донецкой Народной Республики и др.

В целях повышения конкурентоспособности лиц, ищущих работу, в Донецком центре профессионально-технического образования Республиканского центра занятости проводятся обучающие семинары, дающие слушателям дополнительные навыки работы, необходимые им для последующего трудоустройства. В январе-декабре 2017 года такие семинары прослушали 398 человек.

За 6 месяцев 2017 года 282 человека направлены на профессиональное обучение по программам профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по профессиям «оператор котельной», «каменщик», «аппаратчик химводоочистки», «парикмахер», «повар», «машинист (кочегар) котельной», «электрогазосварщик», «кровельщик по рулонным кровлям и по кровлям из искусственных материалов», «контролер печного хозяйства», «водитель трамвая», «швея», «слесарь по ремонту автомобилей», «электромонтер по ремонту и обслуживанию

электрооборудования» в образовательных организациях городов: Донецка, Енакиево, Горловки, Макеевки, Снежного, Тореза [78].

В территориальных органах Республиканского центра занятости Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики в январе-июне 2018 года состояло на учете 25,9 тыс. лиц, ищущих работу, из которых 9,8 тыс. – молодежь в возрасте до 35 лет, 12,2 тыс. – женщины.

За 6 месяцев 2018 года при содействии центра занятости Донецкой Народной Республики всего трудоустроены 19,1 тыс. человек, в том числе, 11,1 тыс. человек на постоянные рабочие места и 8,0 тыс. – на работы временного характера.

В январе-июне 2018 года центр занятости Донецкой Народной Республики располагал информацией о наличии 27,3 тыс. вакансий, поступивших от работодателей, в том числе: по рабочим профессиям – 13,2 тыс.; служащих – 9,7 тыс.; не требующих специальной подготовки – 4,4 тыс. Средняя заработная плата по вакансиям составила 6246 росс. руб.

При содействии территориальных органов Республиканского центра занятости работодателями Донецкой Народной Республики создано 6755 рабочих мест временного характера.

В январе-июне 2018 года профессиональное обучение проходили 229 человек, из которых: 49 человек по программам профессиональной подготовки, 180 человек – переподготовки.

Обучение проходило по следующим профессиям: «электрогазосварщик», «продавец продовольственных товаров», «штукатур», «каменщик», «повар», «слесарь-ремонтник», «маляр-строительный», «кровельщик по рулонным кровлям и по кровлям из искусственных материалов», «оператор котельной», «контролер печного хозяйства», «парикмахер», «швея», «слесарь по ремонту автомобилей», «электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования», «аппаратчик химводоочистки» [78].

В свою очередь, рынок требует специалистов в основном по рабочим

специальностям. По состоянию на 06.06.2019 года проведен анализ 12177 вакансий [76]. Исходя из данного количества вакансий, необходимость в специалистах с ВПО составляет 34 %, а специалистов с общим средним и средним профессиональным образованием – 66% (рисунок 2.7). Наибольшая потребность в кадрах отмечается в следующих отраслях: здравоохранение – 2457 вакансий; образование – 2194 вакансии; перерабатывающая промышленность – 1309 вакансий; добывающая промышленность – 1024 вакансии; транспорт – 701. Анализ процессов на рынке труда Республики говорит о том, что одной из ключевых проблем является наличие дисбаланса или несоответствия профессионально-квалификационной структуры спроса и предложения рабочей силы.

Основной причиной дисбаланса является несогласованность между потребностями рынка труда и системой подготовки кадров в образовательных организациях.

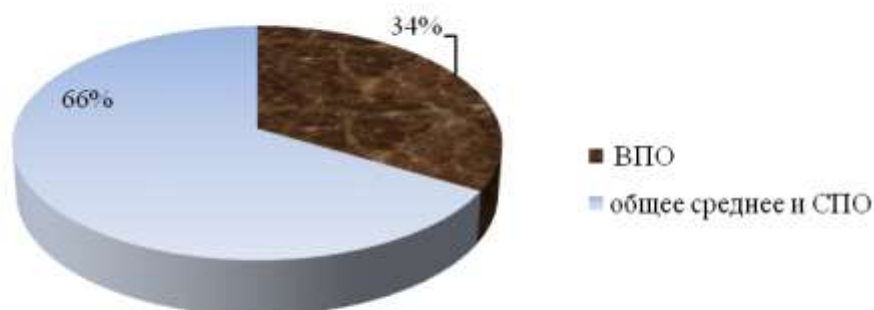


Рисунок 2.7 – Доля потребности в специалистах с ВПО, общим средним и СПО [сформировано на основании данных Республиканского центра занятости Донецкой Народной Республики [76]]

По итогам 2018 года прослеживается превышение предложения над спросом на различные специальности в разрезе городов и районов Донецкой Народной Республики (Приложение Д). Коэффициент напряженности

составил 0,9 при 50962 свободных рабочих мест и 44496 лиц, стоящих на учете в центре занятости как безработные. Уже к середине 2019 года коэффициент напряженности на рынке труда снизился до 0,8, то есть предложение вакансий начинает увеличиваться (Приложение Е). Углубленный анализ потребности в специалистах с ВПО представлен на рисунке 2.8. Данный анализ проводился на момент 06.06.2019 года. Однако за последний год ситуация на рынке труда незначительно изменилась в связи со стабилизированными процессами трудовой миграции населения, проживающего на территории Донецкой Народной Республики.

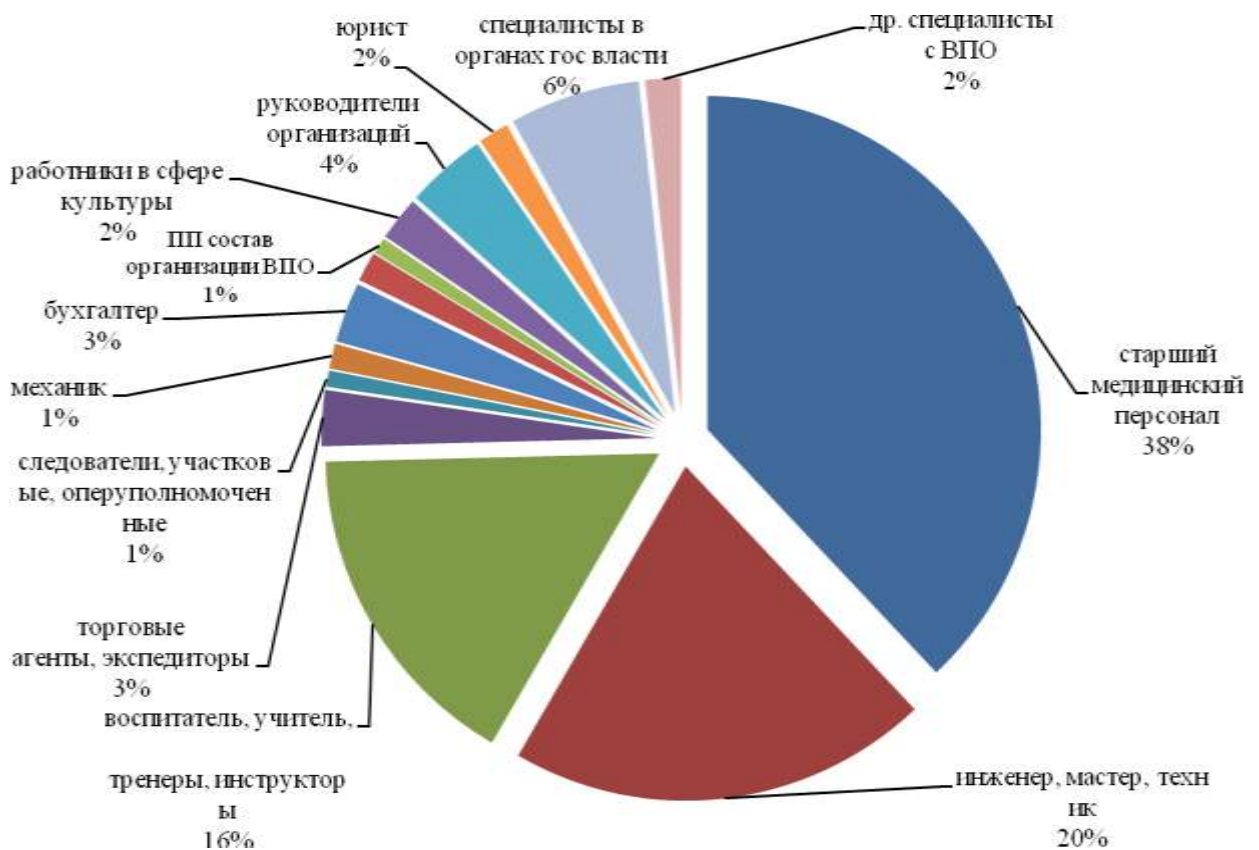


Рисунок 2.8 – Структура спроса на специалистов с ВПО в городах и районах Донецкой Народной Республики по состоянию на 06.06.2019 г [сформировано на основании данных Республиканского центра занятости Донецкой Народной Республики [76]]

То есть из 4040 вакансий наибольший удельный вес занимают старший медицинский персонал (врачи различной категории и направлений) – 38%, инженеры, мастера и технологи – 20% и учителя, воспитатели, тренеры и инструкторы – 16%.

Анализ 8095 предложений на рынке труда для специалистов с общим средним и средним профессиональным образованием представлен на рисунке 2.9.

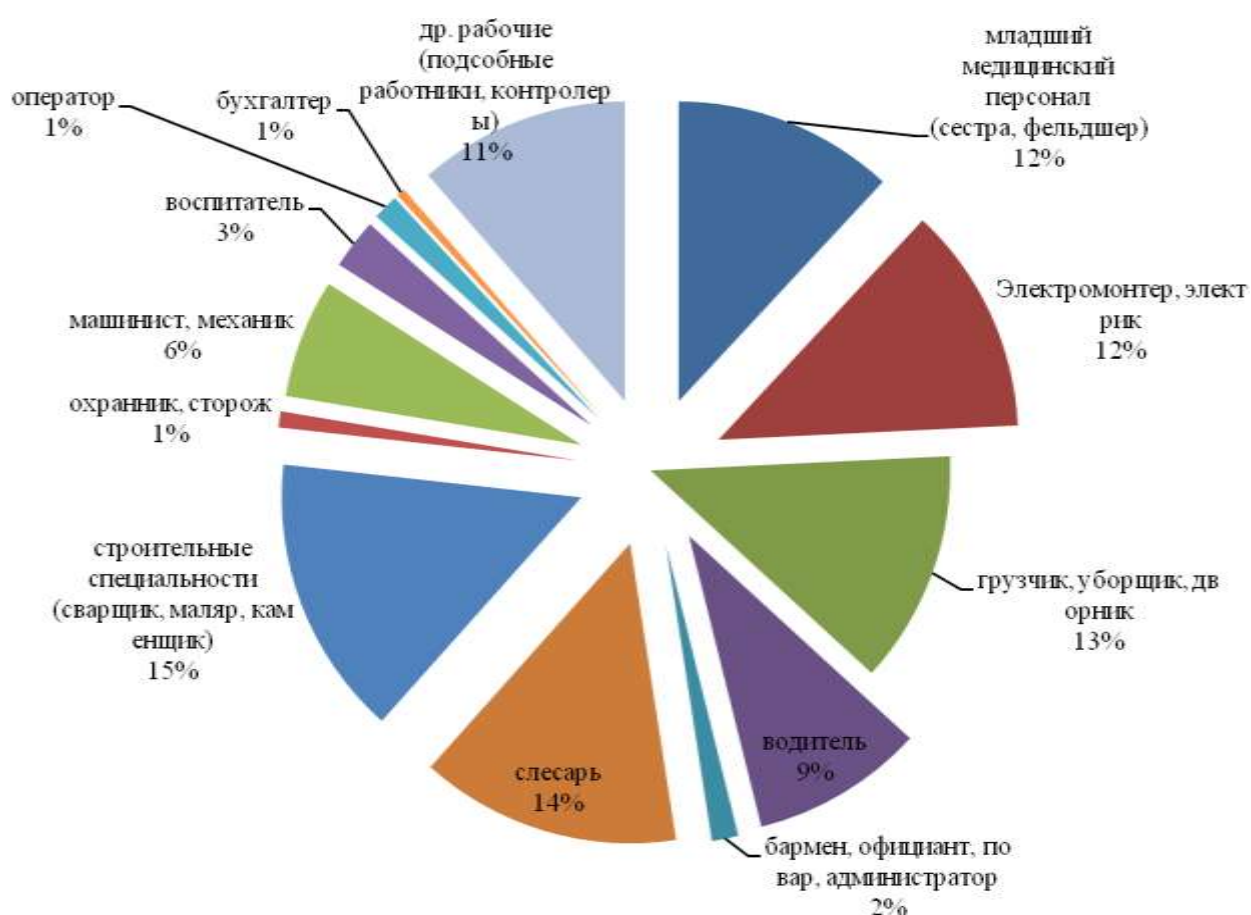


Рисунок 2.9 – Структура спроса на специалистов с общим средним и средним профессиональным образованием в городах и районах Республики по состоянию на 06.06.2019 г. [сформировано на основании данных Республиканского центра занятости Донецкой Народной Республики [76]]

Анализ представленной структуры предложения на рынке труда



выявил наибольшую потребность в строительных специальностях, также в сфере здравоохранения явно прослеживается потребность в медицинских сестрах и фельдшерах – 12%. На этом же уровне необходимы грузчики, уборщики, дворники с долей в 13%.

В свою очередь на рынке труда в Донецкой Народной Республике сформирован профессиональный состав лиц, ищущих работу, в количестве 19452 человека по состоянию на май 2019 года. На рисунке 2.10. профессиональный состав представлен в долевом соотношении.

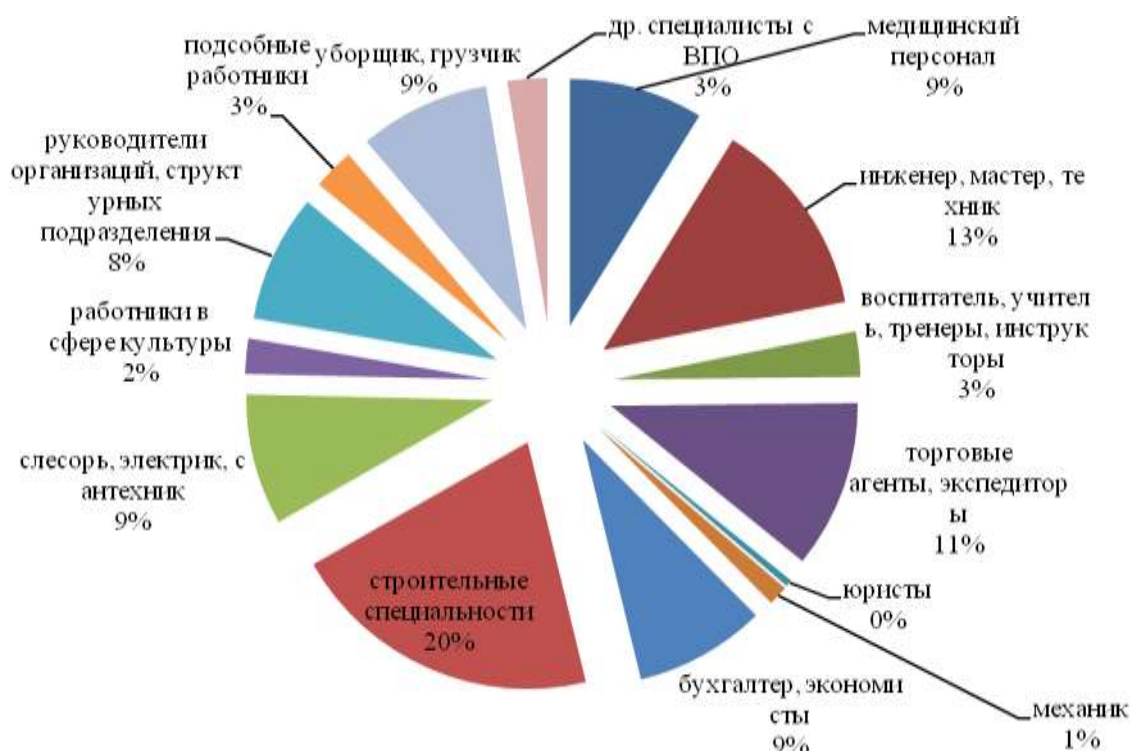


Рисунок 2.10 – Профессиональный состав лиц, ищущих работу в Республике [сформировано на основании данных Республиканского центра занятости Донецкой Народной Республики [76]]

То есть, в данном случае прослеживается явная диспропорция по всем специальностям, которые необходимы рынку. Например, потребность в медицинском персонале с уровнем СПО 12% и 38% с уровнем ВПО, в то же время на рынке имеется всего 9% такого персонала, подобная ситуация с учителями и другими рабочими специальностями. В результате спрос на

работников в данных сегментах значительно превышает предложение. Одной из причин отсутствия возможности трудоустроиться является географическое расположение (место жительства работников), которое не совпадает с местом работы или вызывает существенные сложности относительно проезда до места работы. Второй наиболее распространенной причиной являются предлагаемые оклады специалистов. На рисунке 2.11 представлен анализ средней ставки по наиболее востребованным специальностям.

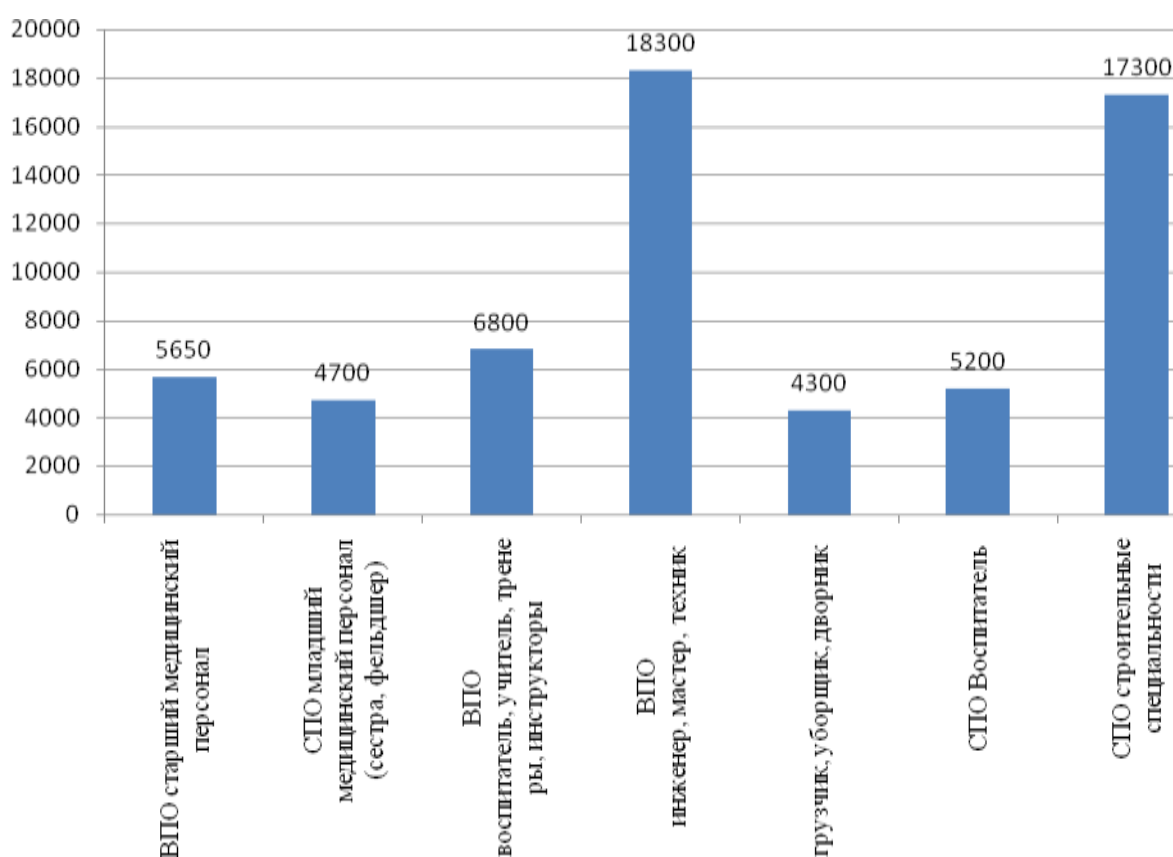


Рисунок 2.11 – Анализ средней ставки по востребованным специальностям в системах ВПО и СПО (руб.) [сформировано на основании данных Республиканского центра занятости Донецкой Народной Республики [76]]

Геолокация и размещение необходимых специалистов по требуемым рабочим местам – одна из важнейших задач центра занятости в плотной

связке с работодателем и местными администрациями. Поэтому в данном случае необходим механизм внутренней миграции специалистов параллельно с механизмом распределения выпускников, которые обучались за счет средств бюджетных ассигнований. Вопросы внутреннего перемещения граждан должны увязываться с стратегическими планами социально-экономического развития Донецкой Народной Республики. Для чего рекомендовано использовать руководящие принципы по вопросу о перемещении граждан внутри страны, в которых сформулированы права перемещаемых лиц и обязательства государства по отношению к ним. Разработанные по просьбе государств 30 принципов нашли отражение в резолюциях Генеральной Ассамблеи ООН и Комиссии по правам человека, составляют нормативную основу для понимания того, в чем состоит эта ответственность. Принципы получили признание со стороны государств во всем мире как важный инструмент и стандарт, которым следует руководствоваться при подходе к решению проблемы перемещения внутри страны и который государствам следует широко распространять и использовать [174].

По данным МОН Республики в 2018 году 18 организаций высшего профессионального образования подготовили 9152 специалистов, в этом же году было трудоустроено бакалавров – 88 %, специалистов – 89 % и магистров – 86 %. Однако реально подтвердить данный процент трудоустройства выпускников ВПО нет возможности. По сути в данном процессе присутствует очень большая погрешность, в связи с выявленными фактами того, что без справки от предприятия большинство организаций ВПО не выдавали дипломы выпускникам.

В июне 2018 года выпущено 8811 студентов среднего профессионального образования, освоивших 41 профессию рабочего, служащего и 77 специалистов среднего звена, из них 6712 выпускников обучались за счет средств бюджетных ассигнований республиканского бюджета Донецкой Народной Республики. Более 70 % выпускников освоили

две и больше квалификации, о чем выданы документы государственного образца. Трудоустроено было только 3500 (52%) выпускников. Объяснением низкого показателя трудоустройства выпускников образовательных учреждений среднего профессионального образования может быть недостаточная активность промышленных предприятий в профориентационной работе [96], а также военно-политический конфликт и неопределенная ситуация в стратегической перспективе влияет на миграцию населения из Донецкой Народной Республики. Так, в соседних областях в РФ (Ростовская обл., Краснодарский край) имеется высокая потребность на рабочие специальности с достойной оплатой, превышающей в 2-3 раза текущую заработную плату в Донецкой Народной Республике.

Если проанализировать на графике ситуацию с потребностью в специалистах, количеством безработных и выпускников ВПО и СПО, то в целом значительных изменений не наблюдается (рисунок 2.12).

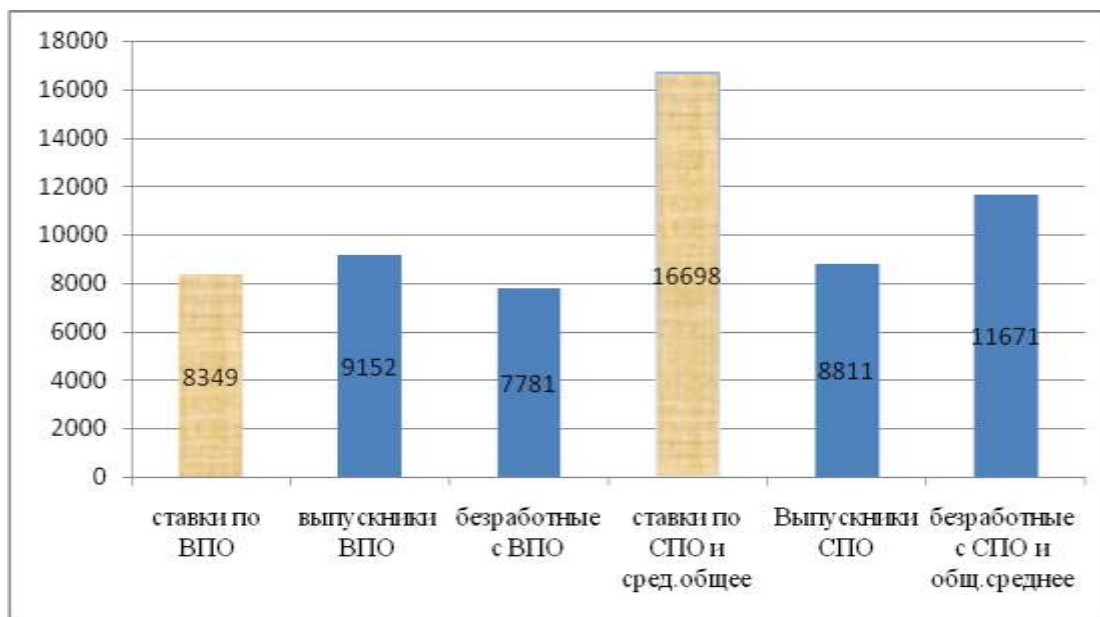


Рисунок 2.12 – Сравнительный анализ потребности рынка в человеческих ресурсах с предложением (чел.) [сформировано на основании данных Республиканского центра занятости Донецкой Народной Республики [76]]

Выпускники ВПО и СПО на рисунке 2.11 обозначены как

трудоустроенные и нетрудоустроенные. Как было ранее отмечено, что 52% трудоустроено (то есть 4229 специалистов не трудоустроено), это означает, что предложение по данному сегменту вместе с безработными по СПО и общему среднему образованию будет равным:  $(4229+11671)$  15900 специалистов, что всего на 6,4% не покрывает потребность рынка в специалистах с СПО. Такая же ситуация и по сегменту специалистов с ВПО. Если рассматривать показатель трудоустройства выпускников с ВПО в 88%, то общее предложение для данного сегмента вместе с безработными составит  $(7781+1098)$  8879 специалистов, что на 6% превышает потребность в таких специалистах.

Представленный выше рисунок 2.11 относительного сопоставления потребности рынка труда в специалистах с их подготовкой и предложением уже существующих специальностей отражает только текущую ситуацию на момент конца 2018 года. Неизвестно, как изменится соотношение через пять лет: останутся диспропорции, будет ли спрос сбалансированный предложением? Это будет зависеть, прежде всего, от политики, выбранной самими учебными заведениями и профильным министерством. Для чего необходима специальная методика прогнозирования подготовки специалистов для экономики государства, адаптированная к условиям Донецкой Народной Республики.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что для того, чтобы организация в сфере образования оставалась конкурентоспособной, также необходимо постоянно анализировать имеющиеся тенденции на рынке труда и спрос на специалистов, то есть работать, ориентируясь на окончательный результат. На изменения рынка труда влияют самые разнообразные факторы: состояние экономики страны, региональная специализация, потребности общества, инвестиционный климат, сезонность и др.

## 2.2. Этапы моделирования системы управления организацией в сфере образования

Как было отмечено в предыдущем параграфе, для формирования контингента в образовательной организации всегда следует учитывать и прогнозировать соотношение между специальностями, предлагаемыми организациями СПО или ВПО и спросом на специалистов на рынке труда. В результате главным критерием качества услуг таких образовательных организаций является востребованность выпускников на рынке труда и их дальнейшая карьера.

Данные, подтверждающие это высказывание, были получены автором за период 2014-2018 гг. в результате ежегодных опросов, проведенных среди абитуриентов и их родителей. Принимая решение о том, в какой образовательной организации продолжить обучение после школы, абитуриенты, прежде всего, руководствуются следующими критериями (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Критерии, которыми руководствуются абитуриенты при выборе образовательной организации ВПО или СПО [составлено автором на основе опроса абитуриентов]

Критерий	Средний балл	Значимость
Трудоустройство	4,84	1
Получение диплома, который имеет международное признание	4,80	2
Доступность обучения на бюджетной форме	4,68	3
Качество преподавания	4,68	4
Материально-техническая база	4,56	5
Возможности проявления творчества, участие в спортивных секциях, организация культурного отдыха	3,88	6
Студенческая дисциплина	3,52	7
Удобное местоположение организации по отношению к месту жительства	3,36	8

Таким образом, главные критерии при выборе образовательной организации в условиях Донецкой Народной Республики – это распределение выпускников после получения диплома и признание диплома в международном масштабе. По сути, в условиях военно-политического и экономического кризиса большинство абитуриентов ориентируются на образовательные организации в РФ и Украине. Из 220 человек, которые определились, в какой организации они хотели бы учиться, 120 предпочли учебное заведение не на территории Донецкой Народной Республики, так как 41,7% из них считают, что такие учреждения гарантируют трудоустройство и гарантию признания диплома на международном уровне; 25% опрошенных аргументом назвали престиж и «уверенность в завтрашнем дне»; 8,3% – возможность заниматься и развиваться.

На вопрос: «Почему Вы не доверяете образовательным организациям СПО и ВПО в Донецкой Народной Республике?» Ответы родителей абитуриентов распределились следующим образом:

- такие организации не выдают дипломы, которые признаны на международном уровне;
- не предоставляют рабочие места;
- родители не уверены в качестве преподавания;
- родители не имеют достоверной информации о самом учреждении.

Несмотря на существование недоверия родителей к образовательным организациям СПО и ВПО в Донецкой Народной Республике, можно утверждать об увеличении интереса к возможности получения высшего образования на бюджетной основе, как со стороны абитуриентов, так и со стороны их родителей. Причиной растущего спроса на услуги образовательных организаций СПО и ВПО в Донецкой Народной Республике являются следующие факторы:

1. Возможность получения стипендии.
2. Прохождение отдельными организациями ВПО российской аккредитации.

3. Возможность получения двойного диплома по программе сотрудничества с подобными организациями в системе ВПО Российской Федерации.

4. Заинтересованность образовательных организаций в повышении качества предлагаемых услуг (как в способе повышения конкурентоспособности), в разработке новых программ и нового подхода к изложению материала; в привлечении лучших кадров и обеспечении современной материально-технической базой. В то же время прямые конкуренты вне территории Донецкой Народной Республики находятся в более выгодном положении из-за уже определенного статуса и имеющейся стратегии развития.

Несмотря на трудности, противоречивое отношение как со стороны отдельных официальных структур, так и некоторых социальных групп населения системы управления организациями в сфере образования развиваются. Большое количество СПО и ВПО в определенной степени способствует решению проблем в Донецкой Народной Республике, а именно:

- расширению возможностей удовлетворения спроса населения к получению специальности, причем в большей степени за счет средств государственного бюджета;
- возможности реализации новых, в том числе уникальных, авторских программ и технологий обучения, выявления скрытых резервов и новаторских идей в части концептуального подхода к содержанию и организации учебного процесса, новых методов обучения;
- привлечению дополнительных средств за счет выполнения хоздоговорных работ для развития образовательных организаций;
- предоставлению возможности дополнительного заработка работникам образования, науки и культуры за счет выполнения государственных бюджетных тем, что дает возможность не только материально поддерживать преподавателей, но и способствует сокращению их оттока из соответствующих учреждений в коммерческие структуры;



- поддержка в ряде случаев материально-технической базы существующих учебных заведений посредством гуманитарной помощи.

Исходя из вышеперечисленных факторов, определяются и основные задачи систем управления организациями в сфере образования с целью того, чтобы более оперативно отвечать потребностям общества и расширять возможности получения образования различными слоями населения.

Однако для этого необходимо создание в государственных структурах управления такого органа, который занимался бы решением проблем сектора, который бы в рамках одной системы прогнозировал потребность в специалистах, а в рамках другой – занимался дальнейшим трудоустройством в единстве с общественными и коммерческими структурами. Только совместная, целенаправленная работа будет способствовать повышению качества подготовки специалистов в системе управления организациями высшего образования Донецкой Народной Республики.

Весомым фактором является имеющийся имидж образовательной организации. Для известных учреждений СПО и ВПО решение многих задач поведения на рынке образовательных услуг упрощается, так как приобретенный имидж (как составная часть нематериальных активов) помогает выдержать конкуренцию. Однако изменения, происходящие во внешней среде, могут резко изменить расстановку сил и повлиять на имидж учреждения, когда вовремя не будут реализованы изменения (в составе специальностей, курсов, методик, технологических средств и т.п.).

Для формирования объективного представления образовательной организации и создания благоприятного имиджа, который служит одним из составляющих конкурентоспособности на рынке образовательных услуг, необходима соответствующая система мер не разового, а постоянного характера. Поэтому в рамках системы управления образовательной организацией целесообразно выделять такое направление, как маркетинг образовательной услуги. Развитие данного направления в рамках образовательной организации будет заключаться в следующем:

- постоянная работа над имиджем организации;
- разработка рекламных кампаний;
- постоянное отслеживание внешней информации: деятельность конкурентов, спрос на специальности, реклама образовательных услуг в средствах массовой информации;
- оперативное отслеживание внутренней информации: рейтинг успеваемости обучающихся, своевременное отражение изменений в базе данных.

Оценка результатов действия системы формирования имиджа должна производиться по рейтинговой оценке и экономической составляющей, характеризующей текущее состояние набора обучающихся.

Если рассматривать «имидж» как отражение связи образовательной организации с общественностью, то исходя из глубинного психологического значения этого слова, прежде всего, подразумеваем «неосознанный идеал». Рекламное значение этого понятия включает в себя определенные представления, воплощенные в образы, идеалы, ассоциации и настроения.

В практике связей образовательных организаций с общественностью можно выделить три вида имиджа: имидж обучающегося в качестве исходного продукта организации, имидж преподавателя и имидж атрибутов института. Именно их совокупность определяет имидж образовательного учреждения в целом.

Бесспорно, наличие благоприятного имиджа является важным конкурентным преимуществом образовательной организации. Однако имидж невозможно просто разработать, его нужно заслужить упорной работой, трудоустройством выпускников, подбором талантливых энтузиастов-преподавателей и совершенствованием качества образования.

Рынок образования в условиях Донецкой Народной Республики является сформированным и достаточно узким. То есть при проведении аккредитационной экспертизы привлекаются эксперты из соответствующих учреждений Донецкой Народной Республики, и вероятность обратного

проведения экспертизы очень велика. Поэтому в большей степени данная процедура носит более лояльный характер в отличие от российской аккредитации. Однако насколько образовательное учреждение способно удовлетворить запросы и потребности обучающихся, настолько она и обеспечит себя стабильной работой в будущем.

Таким образом, для формального описания системы управления организацией в сфере образования в условиях Донецкой Народной Республики предложена модель, где действуют различные подсистемы. Обобщенная процедура моделирования системы управления образовательной организацией представлена на рисунке 2.13.

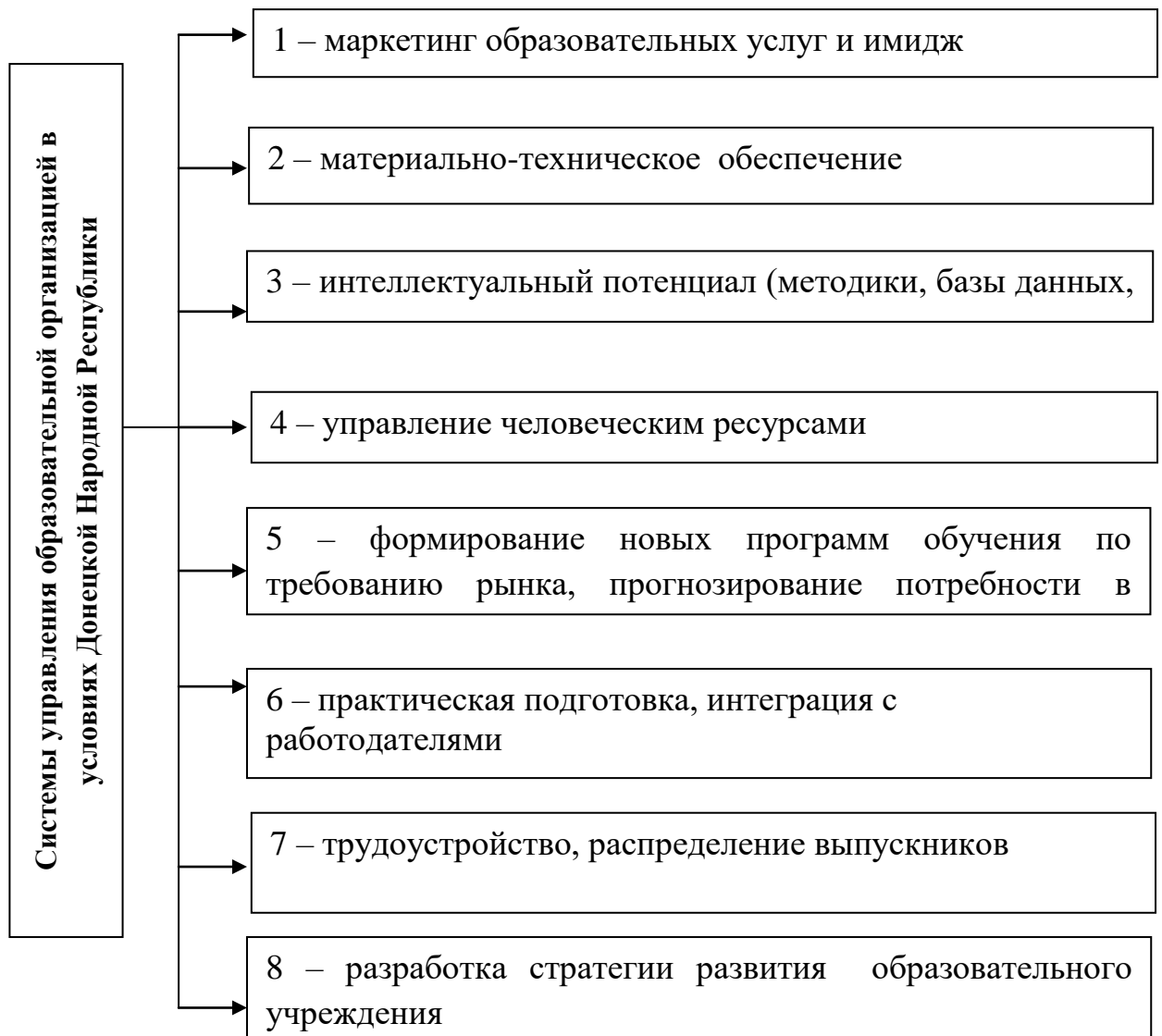


Рисунок 2.13 – Этапы моделирования системы управления образовательной организацией [составлено автором самостоятельно]

Следует отметить, что представленные этапы системы управления образовательной организацией (маркетинг образовательных услуг и имидж организации; материально-техническое обеспечение; интеллектуальный потенциал (методики, базы данных, ноу-хау); управление человеческим ресурсами; формирование новых программ обучения по требованию рынка, прогнозирование потребности в специалистах; практическая подготовка, интеграция с работодателями; трудоустройство, распределение выпускников; разработка стратегии развития образовательного учреждения) адаптированы к условиям Донецкой Народной Республики.

Однако данная система управления организацией в сфере образования должна учитывать специфические особенности образовательной услуги, такие, как неосвязаемость, единство производства и потребления, удаленность выгоды, которые позволяют оценить степень влияния и условия формирования конкурентных факторов на рынке образовательных услуг – уровень жизни населения, структуру занятости, темпы развития промышленного и непромышленного секторов на определенной территории. Поэтому необходимо использовать стратегические инструменты анализа деятельности образовательной организации.

### 2.3. Особенности применения инструментов стратегического анализа в управлении организациями в сфере образования

Отечественная система образования всегда противопоставлялась западной: в то время как педагоги стран Европы и США воспитывали узких специалистов, способных работать только в определенной сфере, отечественная система образования позволяла развивать широкий кругозор и в дальнейшем выбрать любую сферу деятельности.

Процессы становления системы образования в Донецкой Народной Республике на современном этапе, безусловно, направлены на обеспечение общедоступного, бесплатного и качественного дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования, которое гарантируется Конституцией Донецкой Народной Республики (ст. 36) [82]. Также на конкурсной основе предусмотрено бесплатное высшее образование [107]. Но проблема увеличения контингента обучающихся в образовательном учреждении требует от руководителя разрабатывать комплекс мероприятий, позволяющих обучающимся получить знания, умения и выработать навыки в разных формах и разном объеме, учитывая потребности населения и финансовые возможности каждого обучающегося.

В то же время нестабильная финансовая политика государства, продолжение вооруженного противостояния, обострение политической ситуации просто обязывают весь управленческий состав образовательного учреждения максимально и рационально использовать имеющиеся ресурсы и финансовые резервы. Естественно, при воздействии непредвиденных факторов, связанных с финансовыми ограничениями (увеличение процента инфляции, снижение качества и уровня жизни населения), происходит корректировка задач и соответствующих функциональных стратегий (в том числе и финансовой).

Применение элементов стратегического анализа обусловлено необходимостью недопущения противоречия между глобальной стратегией развития системы образования и функциональными стратегиями, в том числе и финансовой. Соответственно, в организации с внедренной системой стратегически ориентированного управления возможно достигать поставленных целей с учетом консолидированных усилий заинтересованных сторон, в том числе топ-менеджеров и специалистов. Однако рассмотрение особенностей применения стратегических инструментов для обеспечения устойчивого развития образовательной организации в условиях внешней нестабильности многие авторы в своих исследованиях не рассматривали,

тогда как для Донецкой Народной Республики данное направление исследования становится наиболее актуальным.

Следует отметить, что в условиях внешнеполитической нестабильности можно применять инструменты стратегического управления, в том числе и в системе образования [36, с. 213-218]. В ходе теоретических исследований выявлено, что основными требованиями к реализации эффективной стратегии является выполнение ряда этапов:

1. Формирование определенного типа стратегии.
2. Анализ внешней и внутренней среды организации сферы образования (для данного этапа незаменимыми являются такие инструменты, как SWOT и PEST-анализ).
3. Анализ факторов ближнего окружения (модель «5 сил» М. Портера), проведение маркетинговых исследований.
4. SNW анализ, анализ цепочки создания ценности.
5. Разработка стратегических целей организации.
6. Проверка эффективности выбранной стратегии.
7. Контроль реализации стратегии [3, с. 120].

Относительно анализа факторов ближнего окружения, то использование маркетинга становится наиболее приемлемым, так как в сфере образования постоянно присутствует конкуренция и работает закон спроса и предложения. Так, А.П. Панкрухин в своей работе «Маркетинг образовательных услуг» [126] считает, что с точки зрения маркетинга в функции образовательного учреждения входит:

- оказание для обучающихся образовательных услуг, передача желаемых и необходимых знаний, умений и навыков;
- производство и оказание сопутствующих образовательных услуг, а также оказание воздействий, формирующих личность будущего специалиста;
- оказание информационно-посреднических услуг потенциальным и реальным обучающимся.

Особенностями маркетинга в образовании или маркетинга

образовательных услуг можно считать:

1. Услуги нематериальны, неосвязаемы до момента их приобретения.
2. Услуги неотделимы от конкретных работников, оказывающих их.
3. Услуги непостоянны по качеству.
4. Услуги несохраняемы.
5. Услуги, в большинстве своем, сезонны.
6. Результативность может быть отсрочена.

Для реализации маркетинга развития образовательной организации можно использовать так называемую модель циклического (кольцевого) управления организацией (по Мюрдюсу и Россу) [94], схема которой приведена в Приложении Ж. В результате, перед руководителем образовательной организации стоят задачи в части ситуационного анализа: прогноз развития рынка, положение образовательной организации на данном рынке, оценка внешней и внутренней среды с помощью таких инструментов, как SWOT- и PEST-анализ. Следующим этапом формирования стратегий является постановка целей и принятие решений по иерархии задач. По результатам выполнения целей важно организовать маркетинговый контроль.

Таким образом, результатом комплексного исследования взглядов отечественных и зарубежных ученых на процесс эффективного стратегического управления образовательными организациями можно считать формирование концепции бизнес-моделирования. Кроме этого, необходимость применения инновационных составляющих в стратегическом управлении организацией продиктовано под влиянием внешних факторов (глобализации рынков, усиления роли государства, ускорение изменений в потребностях на рынках, колебания социальных настроений в обществе). Также необходимо отметить, что стратегия развития образовательной организации является, своего рода, искусством руководителей вести организацию к стратегическим целям, и если данные цели не достигаются, тогда можно говорить о неэффективном стратегическом управлении организацией.

Исходя из вышеизложенного, необходимо выделить наиболее существенные явления в экономике и финансах в отношении формирования и реализации стратегии образовательной организации, которые систематизированы следующим образом:

глобализация рынков (в том числе рынков продукции, сырья, капитала);

усиление роли государства на товарном и финансовом рынках;

ускорение изменений на рынках, изменение потребности в соответствии с динамически меняющимся настроением потребителей (моде), уровням технологии (в том числе за счет глобализации культур);

значительные колебания социальных настроений в обществе, у заинтересованных сторон, влияющих на работу организации.

В связи с этим, процесс внедрения единых горизонтов формирования стратегии является сложным и многогранным. Формулирование стратегии и выбор альтернатив также включает в себя ряд этапов:

1. Анализ действующей стратегии. На данном этапе оцениваются имеющиеся резервы, которые могут повысить эффективность различных бизнес-процессов в образовательной компании. Также оценивается жизнеспособность действующей стратегии по сформулированным правилам поведения. Учитывая, что в рамках программы работы МОН Республики используется только тактическое управление и краткосрочное планирование (максимум до 1 года), а последующие этапы формирования стратегии не реализуются.

2. Формулирование стратегических целей. Такие цели должны быть сформированы на уровне профильного министерства, а в контексте данных целей каждая образовательная организация выстраивает собственные цели. Для формулирования целей важно применять такой инструмент, как smart технология [158]. Такие цели должны быть конкретными, актуальными, реально достижимыми, измеримыми (для проверки их достижения) и ограничены во времени.



3. Планирование рисков. В данном случае приемлемо и определение «управление рисками», которое направлено на формирование определенного уровня противодействия влиянию внешней среды, форс-мажора и уменьшение потерь от них. Такой процесс может характеризоваться, как разработка резервных стратегий или создание, своего рода, системы кризисных ситуаций и алгоритмов действий при их наступлении, что вырабатывает гибкость в принятии решений. Но в современных условиях в конкурентной экономике возможные изменения, и риски становятся достаточно многообразными, которые не возможно предусмотреть.

4. Выработка стратегических альтернатив. Процесс разработки стратегии должен затрагивать все уровни управления образовательной организацией, так как решения, выработанные в ходе стратегического планирования, должны иметь непосредственное отношение ко всем сотрудникам компании. Групповое обсуждение и согласование интересов при выработке стратегии в виде рабочих групп поможет высшему руководству получить большее количество стратегических альтернатив [126].

Однако, на наш взгляд, выполнение рутинных правил, документооборота, схем не является сущностью стратегического управления, так как в теории не существует конкретных предписаний последовательности дальнейших действий при возникновении определенных ситуаций [149]. В данном случае ситуация связана с прохождением российской аккредитации специальностей в организациях ВПО. Поэтому для условий развития системы Донецкой Народной Республики необходимо обосновать горизонт стратегического планирования для образовательных организаций не менее чем на 5 лет. Еще одним аргументом для обоснования данного горизонта планирования становится продолжительность подготовки специалиста с ВПО и уже хорошего практика с СПО. Естественно, нельзя отвергать и тот факт, что существует ряд правил и рекомендаций по стратегическому анализу проблемы и выбора соответствующего решения. Таким образом, стратегическое управление больше является, своего рода, искусством топ-

менеджеров вести образовательное учреждение к стратегическим целям.

К целевым стратегическим функциям, по мнению Р.В. Овчаровой [115], относятся, во-первых, производственная функция, которая подчинена социальному заказу на обучение и воспитание детей, подготовку их к жизни и предполагает организацию учебно-воспитательного процесса и создание необходимой для этого учебно-материальной базы (организационно-педагогические и хозяйственные функции); во-вторых, социальная – ориентирована на интересы педагогов: создание комфортных условий труда, благоприятного микроклимата, который вызвал бы жизнерадостное настроение, желание работать в данной образовательной организации.

Кроме целевых, можно выделить еще одну группу функций – социально-психологические, направленные на формирование в научно-педагогическом коллективе психологических свойств и состояний, необходимых для эффективной работы [115].

К социально-психологическим функциям относятся организация педагогического коллектива, его активизация (стимулирование), объединение, совершенствование, развитие в нем самоуправления [134].

Цель деятельности является важным звеном процесса саморегулирования, определяет направление деятельности человека и постоянно осознается им. Субъективная модель значимых условий определяет условия, в которых происходит достижение цели деятельности. Программа действий представляет собой оптимальный способ достижения цели в заданных условиях. Оценка воздействия завершает процесс саморегулирования, превращая его в замкнутую систему, тем самым организовывая и направляя произвольную деятельность человека. Целевая функция управления на каждом уровне будет формироваться исходя из обозначенной цели, характерной для учреждения соответствующего уровня, специфики его деятельности. В таком случае планирование, организация, контроль являются функциями, подчиненными этой цели (рисунок 2.14). Стратегическая цель тесно связана с таким важным компонентом действия,

как мотив. Мотив побуждает человека ставить и достигать различные цели, выполнять соответствующие действия. Мотивационный компонент содержит особенности мотивации руководителя и к управленческой деятельности, и к ее совершенствованию.

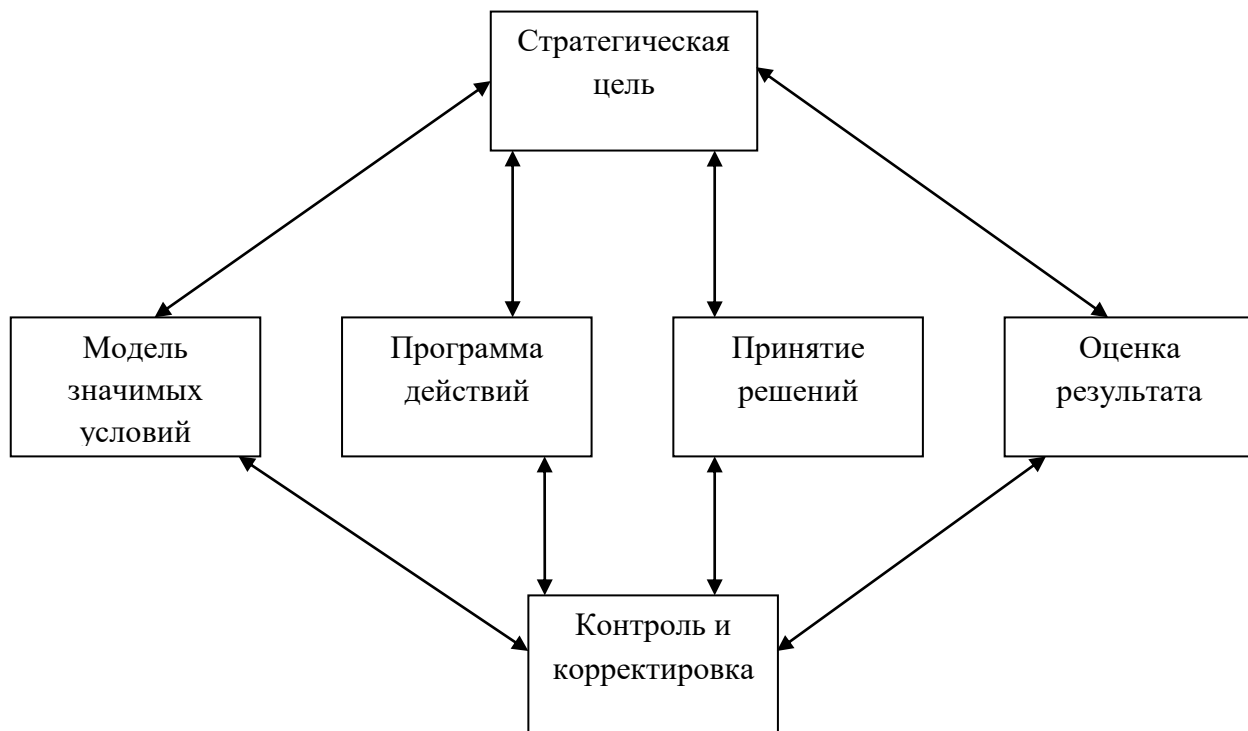


Рисунок 2.14 – Взаимосвязь звеньев саморегулирования [сформировано автором по материалам источника [3]]

То есть мотивационный компонент содержит функцию активизации [134], но он не ограничивается возбуждением и поддержанием оптимального трудового напряжения в коллективе, направленного на достижение высоких результатов в учебно-воспитательной работе, а включает такие элементы, как деятельность руководителя образовательной организации по удовлетворению потребностей подчиненных и детей, воспитанию, культивированию системы внутренних побуждений к самоактуализации, самосовершенствованию, познанию, развитию духовных потребностей личности (ребенка, учителя, инспектора и др.).

У каждой личности в процессе развития формируется совокупность мотивов (мотивационная сфера) с иерархической структурой. Согласно

исследованиям И.Ю. Беганской [14, с. 36-46, 15, с. 221-227], устойчиво доминирующая система мотивов – это направленность личности. Психологи обнаружили некоторые общие факторы положительной и отрицательной мотивации активности личности. Положительную мотивацию активности могут вызвать:

положительная оценка и поощрение действий, поступков личности;  
поддержка, поощрение последующих действий, идей, проектов в словесной или несловесной форме;  
изменение поведения, характера активности другого лица в направлении, желательном для субъекта воздействия (например, подчинение);  
самостоятельное продолжение и развитие того вида и направления влияния, которые предлагает субъект, а также стиля работы.

Негативную мотивацию активности личности могут вызвать:  
отрицательная оценка конкретного действия, поступка на фоне общего положительного отношения к личности;  
несогласие, отказ от проведения мероприятий;  
отказ от сотрудничества, взаимопомощи;  
позиция «не участвовать»;  
сопротивление внедрению новшеств.

Таким образом, стратегической целью менеджмента в образовании является создание благоприятных условий для саморазвития, самоактуализации личности человека. Обобщение парадигмы менеджмента в образовании представлено в таблице 2.11. Компонент «Содержания труда» или диагностический компонент касается анализа исходного состояния (уровня) развития объекта и субъекта управления, его психологических и социально-психологических (а возможно и психофизиологических) качеств: особенностей, познавательных процессов, эмоционально-волевой сферы, типа нервной системы и темперамента, социометрического статуса детей, педагогов, самого руководителя образовательной организации.

Таблица 2.11 – Соотношение содержания работы руководителя образовательной организации с целями работы субъектов и объектов в системе управления образовательной организацией [составлено автором самостоятельно]

Содержание труда	Стратегическая цель	Цель работы объектов воздействия	Ожидаемый результат
Взаимодействие менеджера (руководителя) с субъектами и объектами, которые являются причастными (непосредственно или косвенно) к обучению и воспитанию	Создание (актуализация) соответствующих психических состояний, качеств, побуждений, необходимых для реализации общей цели управления. Обеспечение скоординированной и реально достижимой цели	Создание благоприятных условий для саморазвития, самоактуализации каждой личности через оптимальную организацию системы образования и учебно-воспитательного процесса	Интеллектуально развитая, обученная, воспитанная, самоактуализированная, с моральными качествами, соответствующим общечеловеческим и национально культурным ценностям, личность

Глубина и объем диагностических действий в в системе управления образовательной организацией зависят от различных обстоятельств, но особенно значимыми здесь являются: уровень осведомленности менеджера об объекте управления, наличие проблем, трудностей, причины которых неизвестны руководителю, уровень компетентности руководителя, индивидуальные особенности объекта и субъекта управления, уровень сложности проблем, которые надо решить.

К диагностической компоненте относятся внешние и внутренние условия. К внешним относятся нормативные документы МОН Республики. К внутренним – ситуация в коллективе, которая характеризуется финансовыми, социально-психологическими факторами. Исходя из конкретных условий, руководитель принимает соответствующее решение.

Разработка и принятие управленческих решений – это социальный акт, подготовленный на основе анализа и оценки, который организует

практическую деятельность субъектов и объектов управления.

В исследованиях Л.П. Барышниковой [12, с. 50-54] большое практическое значение имеет учет факторов, влияющих на разработку и принятие управленческих решений. Должностное лицо, которое принимает управленческое решение, находится под влиянием различных взаимодействующих внешних и внутренних факторов. Внешними факторами управленческих решений являются такие, которые не идут от личности руководителя, а именно:

уровень сложности и важности задачи, которая стоит перед педагогическим коллективом;

объем и качество имеющейся информации по проблеме, которую необходимо решить;

уровень технической оснащенности и материально-экономического обеспечения образовательного процесса;

степень кооперации персонала;

время, которое имеет в своем распоряжении руководитель для подготовки и принятия решения;

особенности социально-психологического климата в коллективе и т.д. [11, с. 463-465].

Таким образом, для применения инструментов стратегического анализа важно понимать внутренние факторы, которые влияют на управленческие решения руководителя образовательной организации. Это такие факторы, которые зависят от руководителя как человека с присущими ему индивидуальными психофизиологическими, педагогическими и другими особенностями: интеллектуальные качества руководителя; творческие способности; его способность к риску, готовность к внедрению нововведений в системе образования; уровень притязания (уровень сложности целей, которые ставит руководитель и считает возможными и достижимыми) и его реалистичность; уровень самооценки и ее адекватность; особенности темперамента, эмоционально-волевые особенности и тому подобное.

Реализация функции контроля в управлении образовательными организациями также включает анализ, сравнение и оценку. Сравняются результаты или способы, средства работы людей с:

определенным результатом;

идеальным уровнем;

характеристиками работы коллег в коллективе;

предыдущим уровнем работы тех, кого контролируют.

Данные аспекты сравнения связаны с активизацией познавательных процессов личности менеджера образовательной организации (память, ощущение, восприятие, мышление и, особенно, сравнение на основе анализа). Степень негативного контроля зависит от личностных качеств того, кто проверяет. Анализируя личностные особенности контроля, отмечаем и такие важные характеристики, как самооценка и уровень притязаний подчиненного. Именно сочетание самооценки подчиненного и внешней оценки руководителя – это источник положительных и отрицательных тенденций в их взаимоотношениях.

Как было отмечено ранее в параграфе 2.2, образовательные организации работают на конкурентном рынке, поэтому перед ними остро стоит проблема привлечения обучающихся и развития учреждения за счет предоставления дополнительных платных услуг. Так, например, основным конкурентным преимуществом средней общеобразовательной школы или любой организации СПО становится наличие квалифицированного персонала, способного предоставлять дополнительные услуги в виде тренинговых программ для взрослых (родителей) и т.д.

Для понимания и систематизации факторов, которые будут противостоять или способствовать дальнейшим изменениям в работе образовательной организации, предложено использовать такой метод, как карта заинтересованных сторон (ЗС). Цель применения данного метода – определить, способна ли данная организация к изменениям. Для того, чтобы применить данный метод необходимо классифицировать заинтересованные

стороны, применяя следующий подход на примере муниципального общеобразовательного учреждения «Многопрофильный лицей № 1 г. Донецка» (таблица 2.12), (далее Школа №1).

Таблица 2.12 – Классификация заинтересованных сторон Школы № 1 [составлено автором самостоятельно на основе изучения внешней и внутренней среды]

Первичные	Вторичные
Административный персонал, директор, заместитель директора и главный бухгалтер	Подрядные организации, выполняющие работы по ремонту помещений, предприятия по поставке комплектующих, канцелярии, продуктов питания
Учредитель (МОН Донецкой Народной Республики)	Органы государственной и исполнительной власти, местная администрация
Более 40 человек квалифицированных педагогов (педагогический и учебно-воспитательный персонал)	СМИ
Клиенты (родители школьников и другие платежеспособные клиенты г. Донецка)	Судебные инстанции, правоохранительные органы
Общественность	Младший обслуживающий персонал

Далее сформируем карту требований Школы № 1 как результат используемого метода (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Заинтересованные стороны и их требования [составлено автором самостоятельно на основе изучения внешней и внутренней среды]

Группа ЗС	Требования
1	2
Административный персонал, директор, заместитель директора и главный бухгалтер	Учебно-воспитательный процесс. Разработка и контроль выполнения плана финансово-хозяйственной деятельности. Формирование адекватных и достоверных отчетов, связанных с реализацией данных планов.
Органы государственной и исполнительной власти	Финансовое обеспечение реализации общеобразовательной программы в виде субсидий.
МОН Донецкой Народной Республики	Лицензирование и аккредитация деятельности. Утверждение стратегии развития школы. Контроль расходования финансовых средств и выполнения планов.



Продолжение таблицы 2.13

1	2
Педагогический и учебно-воспитательный персонал	Выполнение социальных гарантий, выплата заработной платы на основании трудовых контрактов. Надбавки за выполнение плановых показателей. Проведение дополнительных платных мероприятий.
Клиенты	Предоставление исчерпывающего перечня услуг. Качественное предоставление образовательных услуг.
Подрядные организации (поставщики)	Устранение допущенных ошибок. Отстаивание собственных интересов. Участие в обеспечении работы структурных подразделений школы.
Младший обслуживающий персонал	Выполнение социальных гарантий, выплата заработной платы на основании трудовых контрактов
СМИ	Объективное освещение событий. Рекламирование услуг в рамках установленной ценовой политики.
Общественность	Выражение мнения о деятельности школы.
Судебные инстанции, правоохранительные органы	Обеспечение правопорядка, охраны зданий и жизнедеятельности работников и учащихся школы.

Анализ результатов следующий: следует отметить, что каждая из определенных групп ЗС (таблица 2.13) обладает различной степенью власти. Поэтому для того чтобы управлять влиянием ЗС на формирование стратегии, нацеленной на развитие образовательной организации, используем такой инструмент, как матрица власти заинтересованных сторон (рисунок 2.15).

Карта ЗС позволяет выработать определенную стратегию поведения для команды, которая будет внедрять стратегию развития. Так, административному персоналу школы необходимо полностью и своевременно учитывать интересы ЗС квадранта. В противном случае это может привести к быстрым и существенным негативным обратным реакциям. Например, невыполнение плановых показателей по результатам годового отчета перед учредителем может подвергаться жёсткой критике со стороны групп ЗС квадранта В. Выявление каких либо нарушений в части пожарной безопасности, санитарных норм влечет за собой принятие решений о смене руководящего состава образовательной организации.

Большая Концептуальная власть Малая	<b>А</b> Дистанционная власть Органы государственной и исполнительной власти Правоохранительные органы, суды, общественность	<b>В</b> Полная власть  Учредитель, Административный персонал школы	
	<b>Д</b> Безвластие Младший обслуживающий персонал, СМИ	<b>С</b> Операционная власть Подрядные организации (поставщики товаров и услуг) Педагогический и учебно- воспитательный персонал	
	Малая	Операционная власть	Большая

Рисунок 2.15 – Матрица власти заинтересованных сторон Школы № 1  
 [составлено автором самостоятельно на основе изучения требований ЗС]

Выводы по результатам применения метода ЗС. Так как запросы ЗС квадранта D можно практически игнорировать без существенных для себя последствий, но они в последующем все равно повлекут за собой негатив в долгосрочной перспективе, если их не учесть (снижение доверия СМИ к организации, снижение доходов по платным услугам), то в последующем это снижение уровня мотивационного фонда, перебои с выплатой премий, отсутствие возможности приобретения нового оборудования или информационных технологий для процессов обучения может повлиять на увеличение текучести персонала, потери квалифицированных и опытных кадров.

Работа с ЗС в квадранте А должна строиться из соображений адекватности требований действующей стратегии. Например, озабоченность поставщиков (партнеров) относительно нестабильных выплат за поставку продукции и услуг в соответствии с договорами о сотрудничестве. Обратная

реакция от ЗС данного квадранта скорее была не быстрой, но достаточно существенной относительно выполнения требования максимально быстрого внесения сумм за предоставленные услуги (товары), и это помимо пени и штрафов за просрочку платежей.

Группы ЗС, расположенные в квадранте С, имеют большую операционную власть и сам административный персонал изменить стратегическую направленность развития не в состоянии, кроме как подать определенные предложения учредителю.

В данном случае речь идет также о подходах к примирению конфликтующих требований разных заинтересованных сторон. Так, правовые и регуляторные структуры (правоохранительные органы и судебные инстанции) уделяют правам разных заинтересованных сторон неодинаковое внимание. Поэтому следует различать контрактные заинтересованные стороны, имеющие с организацией правовые отношения (поставщики, персонал) и общественные заинтересованные стороны (клиенты, потребители (в общем) и группы активистов). В данном примере именно разработка и реализация стратегии развития позволяют принимать административному персоналу управленческие решения в направлении увеличения рабочего времени, сокращения премиального фонда, что идет вразрез требованиям ЗС квадранта D и С. Одновременно для руководства создается общая картина в части того, что увеличение загруженности персонала может привести к конфликту, который сложно будет разрешить без последствий (увеличение текучести кадров, снижение имиджа школы, потеря квалифицированных кадров). То есть такой фактор, как квалификация управленческого персонала Школы № 1 также будет оказывать влияние на выполнение плана продаж по дополнительным образовательным услугам.

Для анализа дальнего окружения образовательной организации и выявления возможностей и угроз, влияющих на спрос по дополнительным образовательным услугам, был проведен PEST-анализ (Приложение И). В данной таблице выделены и систематизированы по группам основные

факторы (политические, экономические, социально-культурные и технологические), которые могут повлиять на сферу дополнительного образования. Также данный анализ позволит выявить значимые возможности и угрозы в части реализации.

Далее на диаграмме PEST-анализа по значимым легендам факторов на получение дополнительных доходов от предоставления платных услуг в Школе № 1 (рисунок 2.16).

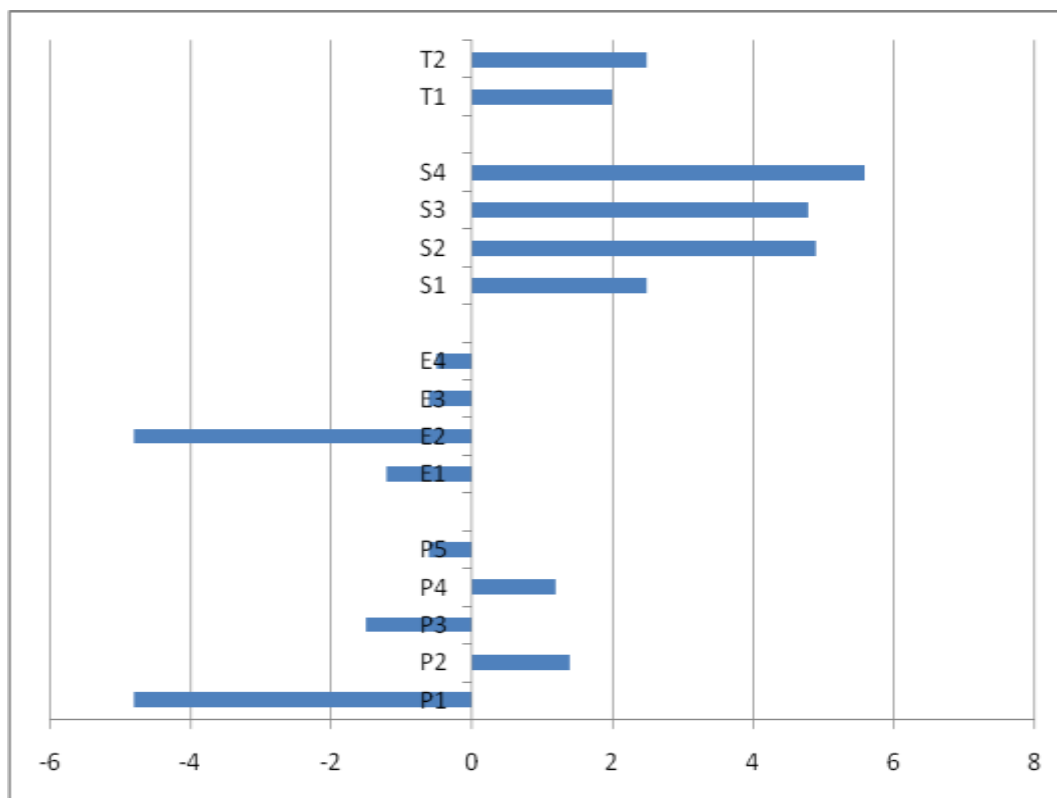


Рисунок 2.16 – Диаграмма PEST-анализа по значимым легендам факторов на получение дополнительных доходов от предоставления платных услуг в Школе № 1 [составлено автором самостоятельно на основе изучения внешней среды]

Следует отметить, что именно экономические и политические факторы имеют наивысшую вероятность возникновения и дальнейшего негативного воздействия на получение дополнительных доходов школой как угрозы. Однако возможности проявляются в технологическом и социально-культурном направлении. На основании приведенных выше возможностей и

угроз для Школы № 1 в части предоставления дополнительных услуг выделим наиболее значимые факторы (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Факторы внешней среды, которые оказывают влияние на сферу дополнительных образовательных услуг [составлено автором самостоятельно на основе изучения внешней среды]

Возможности	Угрозы
- открытая политика МОН Республики, что позволяет образовательным организациям самостоятельно планировать объемы платных дополнительных образовательных услуг	- изменение валовой маржи по платным дополнительным образовательным услугам под воздействием инфляционных процессов
- применение научных разработок для обеспечения новых образовательных услуг	- дестабилизация политической обстановки на международной арене
- степень использования, внедрения и передачи технологий. Так, внедрение CRM системы, обеспечивающей работу с клиентской базой	- ожидание спада покупательской способности в связи с нестабильной экономической ситуацией в стране
- уровень инноваций и технологического развития в сфере образования позволят снизить себестоимость услуг	- ужесточение контроля поступления и расходования средств от платных услуг со стороны МОН Республики
- повышение требований к образованию на рабочих местах и уровень миграции и иммиграционные настроения позволят повысить потребность в новых платных услугах	

Далее, с помощью схемы, предложенной М. Портером [131, с. 35], выявим и оценим влияние важнейших факторов ближнего окружения, микросреды на результаты текущей и будущей деятельности Школы № 1. При этом будут установлены события, частично подконтрольные школе и влияющие на результаты – объемы продаж дополнительных услуг (рисунок 2.17).

Данный инструмент позволит определить благоприятные и неблагоприятные факторы и найти пути использования благоприятных факторов и противодействия неблагоприятным. Формирование факторов основывается на анализе динамики развития рынка общеобразовательных услуг, проведенного в параграфе 2.1 данной работы.



Рисунок 2.17 – Анализ движущих сил на рынке дополнительного образования в г. Донецке [составлено автором самостоятельно на основе изучения микроокружения]

Для определения границ отрасли обратим внимание на три координаты, в которых действует Школа № 1. Динамика развития данного рынка зависит от количества населения на данной территории – город Донецк (географический охват); важную роль играет имидж учреждения, отзывы общественности о нем – как цепочки ценности (вертикальный охват); наличие неоднородных конкурентов, которые специализируются по различным направлениям дополнительного образования как в системе СПО, так и ВПО (горизонтальный охват).

Для появления новичков не существует серьезных барьеров, при условии выполнения требований образовательных стандартов и получения

лицензии на предоставление образовательных услуг.

Угроза новых участников с позиции основных конкурентов (Школа № 9 гимназия № 18, частные репетиторы, академия «Шаг») базируется на потребностях клиентов, а также на положении школы в данной области и ресурсах, которые находятся в ее распоряжении. В свою очередь, школе следует большое внимание уделять именно стратегии ценообразования – это выбор стратегии, с помощью которой будет меняться ценовая политика на различные услуги с целью привлечения новых клиентов, увеличения числа лояльных клиентов и формирование узнаваемости самой школы. В связи с наличием конкурентов в географическом охвате у потенциальных клиентов имеется выбор по ценовой политике и качеству образовательной услуги. То есть потребители способны торговаться.

Угроза товаров заменителей – это дистанционное образование, которое реализуется основными конкурентами. Данный фактор влечет за собой снижение спроса на образовательные услуги, реализуемые в рамках программ подготовки в аудиториях.

Развитие дистанционного образования способствует поиску поставщиков, которые способны разрабатывать соответствующее программное обеспечение и предоставлять доступ в интернет.

Прослеживается и интенсивность конкурентов: Школа № 9, гимназия № 18, частные репетиторы, академия «Шаг», которые также на достойном уровне оказывают платные образовательные услуги.

Исходя из анализа рисунка 2.1, переведем качественные показатели в количественные с помощью предложенной схемы оценки сил давления по шкале от 0 до 6. В таблице 2.15 представлена характеристика оценки рыночных сил.

Таблица 2.15 – Шкала оценки силы давления в баллах [составлено автором самостоятельно на основе источника [131]]

Сила давления в баллах	Что делать?
0—1	Надо «давить» дальше
2—3	Ничего не делать, мониторить ситуацию
4—5	Нужны качественные услуги с хорошими бюджетами на продвижение
6	Поздно уже, надо уходить с рынка платных образовательных услуг

По результатам анализа движущих сил конкуренции на рынке дополнительных образовательных услуг результаты оценки приведены на рисунке 2.18.



Рисунок 2.18 – Оценка движущих сил конкуренции на рынке платных образовательных услуг в г. Донецке [составлено автором самостоятельно на основе изучения внешнего окружения]

Таким образом, изучив рынок дополнительного образования в рамках модели «5 сил» Портера по отношению к основным конкурентам, систематизируем факторы как возможности и угрозы внешней среды на рынке дополнительных образовательных услуг (ДОУ) в г. Донецке (таблица 2.16).



Таблица 2.16 – Сильные и слабые стороны Школы № 1 в направлении предоставления платных ДОУ [составлено автором самостоятельно на основе изучения внешнего окружения]

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- выход на новые рынки или сегменты рынка;</li> <li>- расширение линейки ДОУ, направленные на психологические консультации и бизнес-образование;</li> <li>- добавление сопутствующего сервиса в виде дополнительных бесплатных консультаций экспертов или информационных материалов по образовательным мероприятиям;</li> <li>- ускорение роста и расширение рынка ДОУ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- незначительные барьеры при входе на рынок при условии выполнения образовательных стандартов, то есть конкурентная среда развивается;</li> <li>- высокий уровень развития конкуренции в сфере общеобразовательных услуг в связи с незначительными барьерами при входе на рынок при условии выполнения образовательных стандартов;</li> <li>- на рынке действуют конкуренты для переориентации их клиентов используется агрессивная тактика по средствам продвижения в сети интернет через социальные сети</li> </ul>

Далее используем метод проведения анализа цепочки ценности ДОУ. Основная цель данного метода выявить внутренние факторы для проведения SNW-анализа. Условия использования анализа цепочки создания ценности основываются на формировании схемы бизнес-процессов верхнего уровня Школы № 1 (рисунок 2.19).



Рисунок 2.19 – Сеть бизнес-процессов верхнего уровня Школы № 1 [разработано автором самостоятельно на основе изучения внутренней среды организации]

Результатом разработанной схемы бизнес-процессов верхнего уровня Школы № 1 является выделение направлений по оптимизации и проверке целостности организационной структуры и должностных инструкций. Верхний уровень отображает взаимодействие основных хозяйственных операций школы и сформирован укрупнено, но не детализирован. Для детального анализа основного производственного процесса по предоставлению ДОУ (рисунок 2.20) представим в виде диаграммы потоков данных DFD (Data Flow Diagrams).

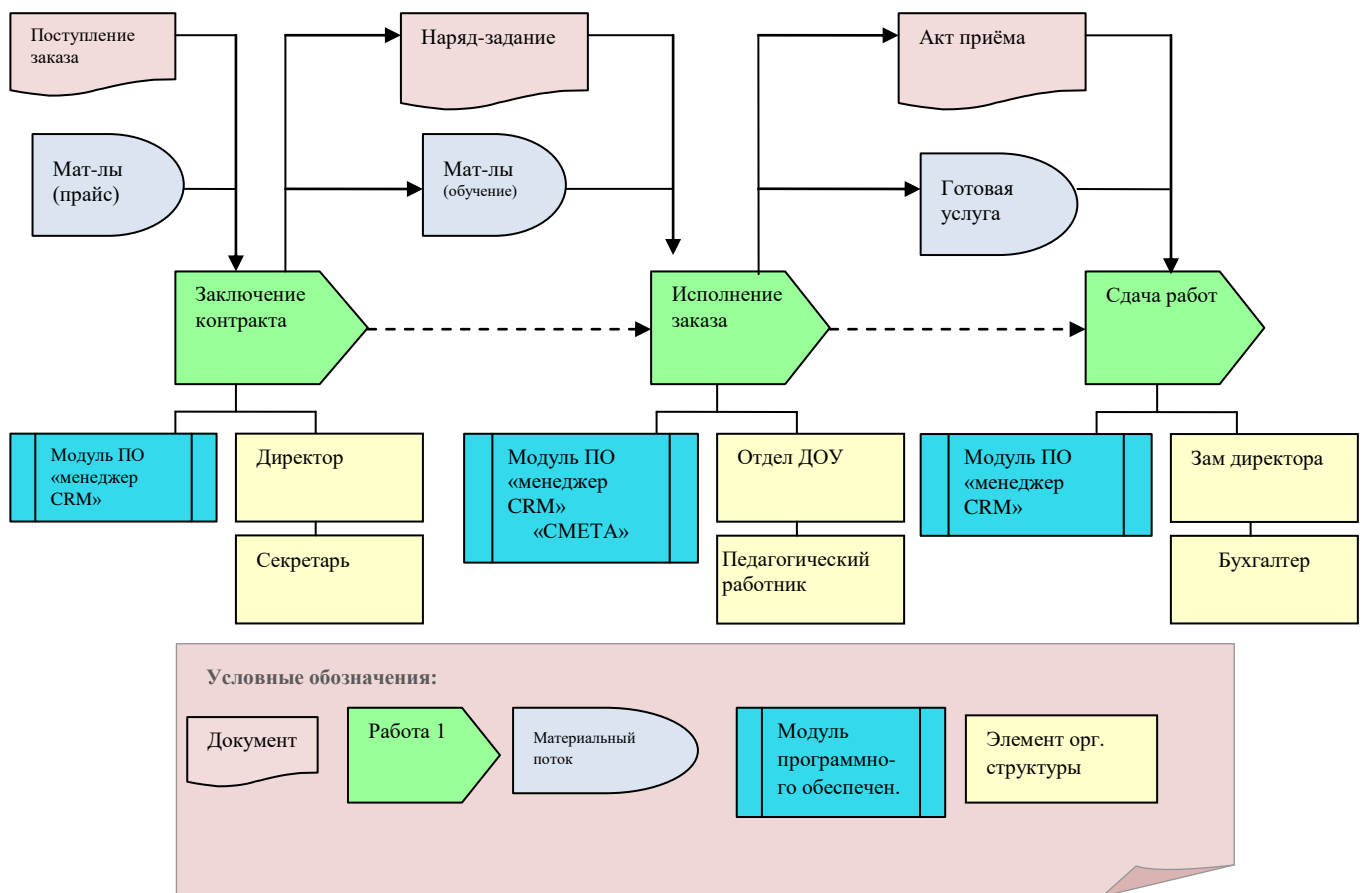


Рисунок 2.20 – Диаграммы потоков данных (DFD) [разработано автором самостоятельно на основе изучения внутренней среды организации]

Данная схема будет работать с учетом наличия модулей программного обеспечения «менеджер CRM» для оптимизации процессов взаимоотношения с клиентами и построения работающей базы данных

потенциальных и действующих клиентов.

Данная диаграмма описывает взаимосвязь бизнес-процессов, элементов организационной структуры управления образовательной организации, информационных систем, материальных потоков, документов по сценарию «Как должно быть». То есть описывается бизнес процесс в идеальном виде.

Для понимания сути основного бизнес-процесса «прием клиента» построим его в формате WFD (Приложение К) по сценарию «Как есть», то есть как работает на момент сбора данных. В ходе наблюдения за основными бизнес-процессами в административной части образовательной организации выявлены проблемы при работе с клиентами в части увеличения охвата консультирования потенциальных клиентов в направлении предоставляемых услуг, отсутствует и маркетинговая составляющая в части продвижения таких услуг с помощью рекламной компании.

Таким образом, основной вывод метода анализа создания цепочки ценности состоит в том, что в процессе продажи услуги в школе присутствует узкое место в части работы с клиентской базой и внесения в нее данных. Данный процесс можно усовершенствовать внедрив систему CRM и обучив секретариат основным технологиям продажи услуг взрослому населению, в том числе и родителям учащихся.

Для анализа состояния внутренней среды используем инструмент SNW-анализ, целью которого является выделение сильных и слабых сторон для SWOT-анализа Школы № 1 в части реализации ДОУ, но с учетом таких параметров, как маркетинг, производство, персонал и финансы (Приложение Л). Данные параметры были выделены экспертным путем и по результатам анализа работы Школа № 1 в параграфе 2.1, и анализа основного бизнес-процесса «прием клиента».

Также необходимо отметить, что рынок дополнительного образования в Донецкой Народной Республике является, с одной стороны, несбалансированным, а с другой стороны, из-за однообразности программ – высококонкурентным. В то же время курсы могут иметь одинаковые

названия и обладать абсолютно разным объемом и содержанием, предоставляемым в течение нескольких часов, недель и месяцев.

Ведущую роль в выборе образовательной услуги, как показали опросы абитуриентов, стали играть имидж и репутация учреждений, оказывающих образовательные услуги, и, конечно же, стоимость услуг.

Наиболее популярными были и остаются языковые курсы. В данном сегменте в виду высочайшей конкуренции наибольшую роль оказывает репутация заведения (включая субъективную оценку слушателем результативности пройденных курсов и общих ощущений, полученных во время занятий), стоимость услуг и месторасположение [155]. Данные аспекты развития рынка существенно влияют на формирование внутренних факторов Школы № 1 в части реализации дополнительных образовательных услуг.

Исходя из описанных параметров (см. Приложение Л), систематизируем ряд факторов в виде таблицы 2.17.

Таблица 2.17 – Анализ внутренних факторов (SNW-анализ) Школы № 1 в направлении предоставления платных образовательных услуг [составлено автором самостоятельно на основе изучения внутренней среды организации]

Параметры для оценки	S	N	W
1	2	3	4
1. Работа с клиентской базой и внесение в нее данных			+
2. Отсутствие системы CRM и Call центра			+
3. Наличие персонала по работе с клиентами		+	
4. Отсутствие маркетинговых исследований и стратегии			+
5. Наличие постоянно обновляемой базы потенциальных клиентов (родители учащихся)	+		
6. Гибкая ценовая политика	+		
7. Наличие сайта		+	
8. Имидж и положительная репутация школы	+		
9. Ориентация на высокое качество предоставления услуги	+		
10. Квалифицированный педагогический и учебно-воспитательный состав	+		
11. Заинтересованность руководства школы в развитии учреждения	+		

## Продолжение таблицы 2.17

1	2	3	4
12. Низкая квалификация администрации школы в сфере стратегического управления			+
13. Низкая квалификация младшего обслуживающего персонала при работе с потенциальными клиентами			+
14. Снижение расходов за счет инновационного подхода в процессе обучения	+		
15. Зависимость от внешних субсидий из городского бюджета		+	
16. Недостаток собственных средств, которые могут быть направлены на формирование мотивационного фонда			+
17. Отсутствие долгосрочных финансовых инвестиций		+	
18. Использование дистанционной формы обучения	+		
19. Гибкая ценовая политика на ДОУ	+		
20. Удобное месторасположение зданий, где может проходить обучение	+		
21. Введение новых услуг	+		

Таким образом, с помощью SNW-анализа были выделены сильные и слабые стороны Школы № 1 в направлении предоставления платных услуг. Данные факторы будут составлять основу сильных и слабых сторон SWOT анализа.

Далее проведем SWOT – анализ и составим матрицу (таблица 2.18).

Таблица 2.18 – Матрица SWOT-анализа Школы № 1 в части реализации платных ДОУ [составлено автором самостоятельно на основе изучения внутренней и внешней среды организации]

Сильные:	Слабые:
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- имидж и положительная репутация школы;</li> <li>- ориентация на высокое качество предоставления услуги;</li> <li>- зависимость от внешних субсидий из муниципального бюджета;</li> <li>- снижение расходов за счет инновационного подхода в процессе обучения;</li> <li>- квалифицированный педагогический и учебно-воспитательный состав;</li> <li>- заинтересованность в развитии учреждения;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие маркетинговых исследований;</li> <li>- отсутствие долгосрочной маркетинговой стратегии;</li> <li>- отсутствие на базе администрации школы Call-центра по работе с обращениями клиентов;</li> <li>- низкая квалификация администрации школы в сфере стратегического управления;</li> </ul>

## Продолжение таблицы 2.18

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- сплоченный коллектив учреждения;</li> <li>- имеется собственный информационный ресурс, доступный потенциальным клиентам – родителям учеников;</li> <li>- имеется хорошая ресурсная база;</li> <li>- удобное месторасположение зданий, где может проходить обучение;</li> <li>гибкая ценовая политика на ДОУ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаток собственных средств, которые могут быть направлены на формирование мотивационного фонда или фонда развития учреждения;</li> <li>- низкая квалификация персонала при реализации платных услуг, при работе с клиентами</li> </ul>
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применение научных разработок для обеспечения новых образовательных услуг на рынке;</li> <li>- внедрение CRM системы на рынке ДОУ;</li> <li>- обеспечивающей работу с клиентской базой;</li> <li>- снижение себестоимости услуг за счет применения дистанционной формы обучения;</li> <li>- введения новых услуг на рынке.</li> </ul>	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рынок не стабилен и ориентируется на качественные характеристики услуг;</li> <li>- ожидание спада покупательской способности, в связи с нестабильной экономической ситуацией в стране;</li> <li>- неблагоприятные сдвиги в курсах валют;</li> <li>- инфляционные процессы;</li> <li>- развитие конкурентной среды.</li> </ul>

Далее, проведен перекрестный анализ Школы № 1 по направлению предоставления платных ДОУ с целью выявить стратегические альтернативы развития образовательной организации (Приложение М).

Таким образом, в перекрестном анализе возможностей и сильных сторон прослеживается необходимость разработки новых образовательных программ с учетом гибкой ценовой политикой для расширения количества групп слушателей. Анализируя Приложение М, таблицу М.1 важным мероприятием является необходимость создания Call-центра для работы с клиентской базой. Соответственно, просто необходима CRM-система, интегрированная в основные бизнес-процессы отдела по ДОУ. В перекрестном анализе «угрозы / слабые стороны» (Приложение М, табл. М.2) важным мероприятием становится внедрение системы мотивации по ключевым показателям эффективности (KPI), особенно такие показатели необходимы для сотрудников, которые обеспечивают приток клиентов, формируют группы и, соответственно, формируют доходную часть от ДОУ.

Для выхода на новый сегмент рынка с новыми услугами, такими, как психологические консультации и бизнес-образование, необходима эффективная рекламная компания и повышение качества услуг. Анализ Приложения М (табл. М.3) позволяет сделать вывод, что необходимо использовать долгосрочные финансовые планы и стратегии развития подразделения ДООУ в связи с увеличением клиентской базы и растущего спроса на новые услуги.

Далее, на основе перекрестного анализа, выработаем определенные стратегические альтернативы в направлении предоставления платных услуг в Школе № 1. Так, альтернатива интенсификации позволит повысить производительность и расширить спектр существующих ДООУ за счет высококвалифицированного персонала и наличия хорошей материальной базы. Альтернатива диверсификации позволит выйти школе на новые рынки предоставления консалтинговых услуг в виде бизнес-образования. Альтернатива технико-технологического развития становится обязательной составляющей стратегии роста. Данная альтернатива реализуется за счет внедрения в основные бизнес-процессы подразделения ДООУ CRM-системы.

В результате, развернутая матрица четырехпольного анализа SWOT представлена в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Разработка возможных стратегий развития Школы № 1 г. Донецка (развернутая матрица четырехпольного анализа SWOT) [составлено автором самостоятельно на основе изучения внутренней и внешней среды организации]

(СИБ)	(СИУ)
<p>Стратегия интенсивного роста – усиление позиции на рынке, усиление маркетинга, введение горизонтальной интеграции, позволяющей установить контроль над конкурентами.</p> <p>Повышение квалификации педагогического состава. Применение новых технологий в части изложения материалов конкретных направлений обучения</p>	<p>Стратегия создания совместного образовательного комплекса с организациями СПО и ВПО – рост за счет поглощения, слияния с сильными игроками</p>

*Продолжение таблицы 2.19*

(СЛВ)	(СЛУ)
Стратегия интеграции, диверсификации. Рост за счет разработки новых услуг на основе применения инновационных технологий	Стратегия «выживания» – отказ от долгосрочной перспективы с целью получения максимальных доходов в краткосрочной перспективе. Сокращение количества нерентабельных услуг с целью высвобождения ресурсов под более успешные услуги. Устранение источников затрат

Далее более детально проведем исследования рынка ДОУ в части их возможности продвижения для взрослого населения. Данные услуги были определены по результатам опроса потенциальных клиентов по методике «снежного кома». То есть при опросе одного кандидата на получение услуг (родители школьников), интервьюером предлагался респондент, который также заинтересован в одном из представленных перечне услуг, а именно:

психологическая консультация родителей – индивидуальная и групповая по вопросам воспитания своих детей;

основы экономики;

бизнес-направление: разработка start-up проектов;

финансовая грамотность;

компьютерное моделирование и программирование;

построение эффективных коммуникаций;

ораторское искусство.

В результате было опрошено 8 респондентов. Данный опрос проводился с целью выявления значимости услуг для респондентов. Для этого предлагалось проранжировать данные услуги по степени важности, т.е. последовательно каждой из услуги присваивается определенный вес. Соответственно, чем больше вес, тем более велик эффект от предлагаемой услуги для респондентов.

Результаты ранжирования приведены в таблице 2.20.





Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку респондентов, будет выглядеть следующим образом (услуги выстроены по возрастанию степени их значимости, по мнению респондентов):

- 1) психологическая консультация родителей, индивидуальная и групповая по вопросам воспитания своих детей;
- 2) компьютерное моделирование и программирование;
- 3) финансовая грамотность;
- 4) построение эффективных коммуникаций;
- 5) ораторское искусство.
- 6) бизнес-направление: разработка start-up проектов;
- 7) основы экономики;

Проведенное ранжирование показывает, что респонденты наиболее высоко оценили значимость услуги по психологической консультации родителей (индивидуальной и групповой) по вопросам воспитания своих детей. Понятно, что респонденты трезво и объективно оценили значимость и важность предоставляемых новых услуг.

Для выявления степени согласованности мнений экспертов рассчитан коэффициент конкордации (согласования) по формуле:

$$W = \frac{X^2}{m(n-1)}, \quad (2.1)$$

где:

$$X^2 = \frac{12S}{mn(n+1)} - 3m(n+1), \quad (2.2)$$

$m$  – количество экспертов;

$n$  – количество факторов;

$S$  – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент  $W$  оценивается по шкале от 0 до 1. В случае, если  $W >$  или  $= 0,5$ , то согласование мнений респондентов является положительным и предложенные услуги могут внедряться в жизнь. То есть

респонденты постановили, что внедрение определенного перечня услуг в школе целесообразно и актуально.

Если  $W < 0,5$ , то согласование мнений респондентов является неудовлетворительным и экспертная оценка не может быть основанием для реализации проектных мероприятий.

Подсчитаем коэффициент согласования для рассматриваемого примера.

$$X^2 = \frac{12 \cdot 8402}{8 \cdot 7 \cdot (7+1)} - 3 \cdot 8 \cdot (7+1) = 225,05 - 192 = 33,05$$

$$W = \frac{33,05}{8(7-1)} = 0,68$$

Величина коэффициента согласования  $W = 0,68 > 0,5$  указывает на положительное согласование мнений группы респондентов (потенциальных клиентов) (рисунок 2.21).

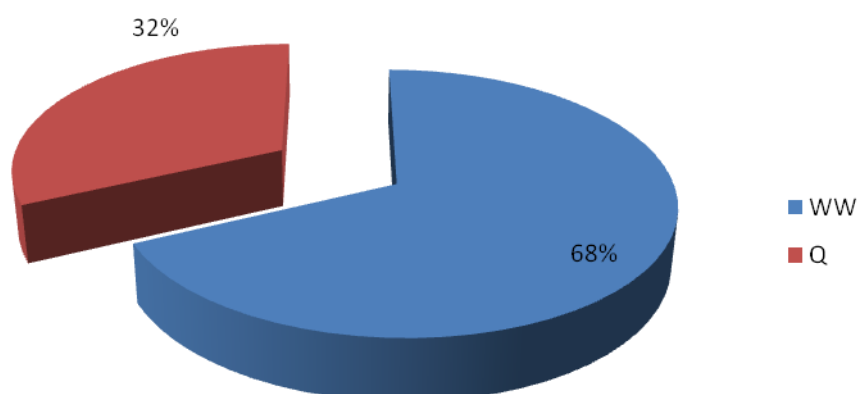


Рисунок 2.21 – Графическое представление коэффициента конкордации [составлено автором на основе расчета коэффициента конкордации]

На рисунке 2.20 видно, что значение коэффициента конкордации ( $W = 0,68$ ) превышает пороговое значение 0,5, что свидетельствует о

допустимости использования согласованной оценки. Полученное согласованное ранжирование является устойчивым, что свидетельствует о необходимости реализации стратегии развития Школы № 1 в части предоставления платных дополнительных образовательных услуг (ДОУ). Данная стратегия также должна учитывать и внутренний интеллектуальный и трудовой потенциал, который можно развивать на основе корпоративной системы обучения и мотивации.

Подобная технология проведения стратегического анализа с предложенными инструментами приемлема для выработки стратегий любой образовательной организации, в том числе и в сферах СПО и ВПО. Естественно, для выработки стратегических альтернатив развития важное значение играют сильные стороны организации, так как они являются основами для построения эффективной системы управления образовательной организацией. Однако игнорировать слабые стороны также нельзя, так как они могут стать возможностями в будущем. В системе ВПО, которая сложилась в условиях становления Донецкой Народной Республики, особое значение приобретают отличительные преимущества отдельных образовательных организаций. Для чего рекомендовано проводить базовый SWOT-анализ, что дает образовательным учреждениям ВПО использовать благоприятные рыночные условия, создавать конкурентные преимущества на рынке, и это может стать краеугольными камнями стратегии. Таким образом, образовательное учреждение должно накапливать свои сильные конкурентные стороны и защищать свои конкурентные слабости.

Рассмотрим применение SWOT-анализа на примере ГОУ ВПО «ДонАУиГС» [122] и ГО ВПО «ДонНУЭТ» [121]. На основании официальных источников о данных организациях, анализе аккредитационных дел был представлен SWOT-анализ данных организаций в таблицах 2.23 и 2.24.

Таблица 2.23 – SWOT-анализ положения ГОУ ВПО «ДонАУиГС» на рынке образовательных услуг [разработано автором самостоятельно]

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- сильный преподавательский состав, который после 2014 года омолодился;</li> <li>- обучение на бюджетной основе;</li> <li>- обучение на контрактной основе;</li> <li>- высокий процент трудоустроенных;</li> <li>- широкий выбор экономических и управленческих специальностей;</li> <li>- имидж на рынке образовательных услуг в сфере государственного и муниципального управления;</li> <li>- поддержка государственных административных структур;</li> <li>- высокий уровень организации досуговых мероприятий (Звездная академия, Дебют первокурсника и пр.);</li> <li>- сильный институт кураторства;</li> <li>- обеспечение программами повышения квалификации всех государственных служащих на территории Республики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- имидж организации формировался с 1992 года;</li> <li>- фонды библиотеки не в полной мере укомплектованы современной литературой;</li> <li>- слабая материально-техническая база (большая часть учебных корпусов находится в аренде, в большинстве корпусов отсутствуют столовые, компьютерные классы обеспечены устаревшим оборудованием);</li> <li>- маркетинг образовательной услуги</li> </ul>
<i>Возможности (O)</i>	<i>Угрозы (T)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- новые дополнительные образовательные услуги в сфере государственной службы;</li> <li>- получение российской аккредитации;</li> <li>- повышение качества подготовки специалистов за счет создания научно-методических и практических комплексов в увязке отдельных школ, организаций СПО и государственных структур (государственные предприятия, министерства, городские и районные администрации)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- укрепление позиций на образовательном рынке основных конкурентов ДонНУЭТ, ДонНУ;</li> <li>- снижение спроса на предоставляемые услуги;</li> <li>- повышение оплаты за обучение по внешним причинам;</li> <li>- отмена государственного заказа или его сокращение;</li> <li>- ухудшение демографической ситуации;</li> <li>- обострение военно-политической обстановки</li> </ul>

Основываясь на результатах SWOT-анализа организаций ВПО, можно сделать следующие выводы: несмотря на то, что данные организации ВПО работают на рынке совершенно разное количество времени, результаты их деятельности не сильно отличаются. Поэтому этим организациям рекомендуется разработать долгосрочную маркетинговую программу с

учетом данного анализа потребностей рынка труда и тенденций на рынке образовательных услуг. Следует отметить, что угрозы для обеих организаций являются идентичными.

Таблица 2.24 – SWOT-анализ положения ГО ВПО «ДонНУЭТ» на рынке образовательных услуг [разработано автором самостоятельно]

<i>Сильные стороны (S)</i>	<i>Слабые стороны (W)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- имидж формируется с 1920 года;</li> <li>- сильный преподавательский состав;</li> <li>- хорошая материально-техническая база;</li> <li>- относительно невысокая плата за обучение;</li> <li>- высокий процент трудоустроенных;</li> <li>- сотрудничество с предприятиями-лидерами в сфере торговли и производства продовольственной и непродовольственной продукции;</li> <li>- наличие российской аккредитации отдельных программ подготовки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточная организация досуга студентов;</li> <li>- отсутствие профессионализма в разработке плана продвижения образовательных услуг или маркетинга услуг</li> </ul>
<i>Возможности (O)</i>	<i>Угрозы (T)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- новые или дополнительные образовательные услуги;</li> <li>- диверсификация предоставляемых услуг;</li> <li>- разработка маркетинговых мероприятий;</li> <li>- создание имиджа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- укрепление позиций на образовательном рынке основных конкурентов ДонАУиГС, ДонНУ;</li> <li>- снижение спроса на предоставляемые услуги;</li> <li>- - повышение оплаты за обучение по внешним причинам;</li> <li>- отмена государственного заказа или его сокращение;</li> <li>- ухудшение демографической ситуации;</li> <li>- обострение военно-политической обстановки</li> </ul>

Проведенный анализ является базовым и может быть дополнен и расширен специалистами из разных областей, которые предложат свой взгляд на существующие проблемы и возможности. Поэтому в рамках развития систем управления организациями в сфере образования рекомендуется применять инструменты стратегического анализа с вовлечением в данный процесс ректората, преподавателей и обучающихся. Такой анализ позволит руководящему составу образовательной организации

увидеть полную картину происходящих процессов, и оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность организации.

Анализируя организаторскую деятельность руководителя образовательного учреждения, А.П. Панкрухин [126] подаёт развернутую структуру подсистемы продвижения образовательных услуг. Данное направление в двух ранее анализируемых образовательных организациях ВПО является слабой стороной (таблица 2.23-2.24). Подсистема продвижения образовательной услуги, по своей сути, охватывает весь процесс управления и имеет такие координационно-регулирующие этапы: постановка задач; распределение обязанностей между исполнителями; ознакомление их с задачами и критериям его выполнения (инструктаж); координация действий исполнителей в процессе работы (внутренние и внешние связи); определение отстающих участков работы, перегруппировка сил (если есть необходимость); текущий анализ эффективности исполнения решения; обобщение материалов работы.

Каждый этап координационно-регулирующего компонента связан с взаимодействием людей. Налаживание этого взаимодействия помогает выполнить задание эффективно. Современные руководители прекрасно осознают, что сотрудников надо постоянно побуждать к реализации стратегических целей. В то же время некоторые из руководителей образовательных организаций наивно полагают, что для этого достаточно только материального вознаграждения. Действительно, в современных условиях такой подход зачастую оказывается удачным, хотя это вовсе не означает, что он единственно правильный, ведь сейчас все большее значение приобретают нематериальные стимулы.

Анализ психологического механизма принятия управленческих решений в рамках работы образовательной организации и анализ реальной управленческой практики руководителей образовательных учреждений показывает, что достаточно распространены случаи, когда руководители принимают решения без осознанного использования предварительного

анализа. Предложенная поэтапная последовательность проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды организации позволит научно обосновать управленческие решения. Поэтому возникает необходимость создания единой концепции по совершенствованию системы образования, которая должна исходить от профильного органа исполнительной власти (Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики). Такая концепция должна сформировать приоритеты в развитии системы образования с соответствующим ресурсным обеспечением (финансы, квалифицированный персонал, новые технологии) с горизонтом планирования не менее пяти лет.

Большинство руководителей образовательных организаций сознательно употребляют анализ альтернатив и конечный выбор альтернатив. Самым слабым местом деятельности руководителей образовательных организаций является отсутствие психологических данных во входной информации, а также чётких ограничений (критериев) для выбора стратегической альтернативы. Лучшие руководители образовательных организаций отличаются от худших тем, что первые, как правило, рассматривают большее количество альтернатив в процессе выбора оптимального решения. Здесь можно увидеть резервы совершенствования на этапе его принятия. Результат достигается только при внедрении стратегически ориентированного управления в практику работы не только топ-менеджеров, но и всего коллектива. Проводниками подобных решений и задач для всего коллектива становятся руководители среднего уровня и ведущие специалисты.

Оценить результативность применения методов стратегического анализа позволят ряд количественных и качественных показателей, а именно: количество созданных инновационных образовательных комплексов, количество педагогических работников, технопарков, качество образования; процент трудоустроенных выпускников.



## Выводы к главе 2

По результатам анализа основной деятельности организаций СПО были выявлены следующие проблемные вопросы, а именно: старение кадрового состава; не работает подсистема кадрового резерва и системы наставничества в организациях СПО; отсутствуют механизмы поддержки молодых талантливых преподавателей и мастеров производственного обучения: одноразовая денежная выплата выпускникам при трудоустройстве на первое рабочее место (с учётом отработки не менее 3-х лет),

По итогам 2018 года прослеживается превышение предложения над спросом на различные специальности в разрезе городов и районов Донецкой Народной Республики. Так, коэффициент напряжённости составил 0,9 при 50962 свободных рабочих местах и 44496 лиц, стоящих на учёте в центре занятости как безработные.

Выявлена диспропорция по всем специальностям, которые необходимы рынку труда. Например, потребность в медицинском персонале с уровнем СПО 12% и 38% с уровнем ВПО, в то же время на рынке имеется всего 9% такого персонала, подобная ситуация с учителями и другими рабочими специальностями. В результате, спрос на работников в данных сегментах значительно превышает предложение. Одной из причин отсутствия возможности трудоустроиться является географическое расположение (место жительства работников), которое не совпадает с местом работы или вызывает существенные сложности относительно проезда до места работы. Второй наиболее распространённой причиной являются предлагаемые оклады специалистов.

Геолокация и размещение необходимых специалистов по требуемым рабочим местам – одна из важнейших задач центра занятости в плотной связке с работодателем и местными администрациями. Поэтому в данном

случае необходим механизм внутренней миграции специалистов параллельно с механизмом распределения выпускников, которые обучались за счёт средств бюджетных ассигнований.

Доказано, что необходимо создание в государственных структурах управления такого органа, который занимался бы решением проблем по прогнозированию потребностей в специалистах и дальнейшему их трудоустройству в единстве с общественными и коммерческими структурами. Только совместная, целенаправленная работа будет способствовать повышению качества подготовки специалистов единой системы высшего образования Донецкой Народной Республики.

Автором для формального описания системы управления организацией в сфере образования в условиях Донецкой Народной Республики предложена модель, где действуют различные подсистемы: маркетинг образовательных услуг и имидж организации; материально-техническое обеспечение; интеллектуальный потенциал (методики, базы данных, ноу-хау); управление человеческим ресурсами; формирование новых программ обучения по требованию рынка, прогнозирование потребности в специалистах; практическая подготовка, интеграция с работодателями; трудоустройство, распределение выпускников; разработка стратегии развития образовательного учреждения.

Отмечено, что даже в условиях внешнеполитической нестабильности возможно применять инструменты стратегического управления, в том числе и в системе образования. Систематизированы существенные явления в экономике и финансах в отношении формирования и реализации стратегии образовательной организации. Установлено, что горизонт стратегии развития системы образования Республики должен быть не менее 5 лет. Для реализации стратегических целей необходимо учитывать социально-психологические, контрольные и организационные функции в процессе управления образовательной организацией. Положительный результат в применении инструментов стратегического анализа достигается только при

внедрении стратегически ориентированного управления в практику работы не только топ-менеджеров, но и всего коллектива образовательной организации. Данное утверждение аргументировано проведенным комплексным стратегическим анализом муниципального общеобразовательного учреждения «Многопрофильный лицей № 1 г.Донецка». В результате такого анализа для данной образовательной организации рекомендовано внедрять дополнительные услуги для родителей школьников, которые будут пользоваться спросом. Такие действия позволяют обосновывать выбранную стратегию развития, привлекать дополнительные финансовые средства для обновления основных и производственных фондов образовательной организации.

В период качественных изменений общественной системы образованию принадлежит особая роль. Образовательная деятельность как процесс воспроизводства системы социокультурных отношений должна формировать в каждом последующем поколении такие свойства и качества, мотивы поведения, которые бы обеспечивали интеграцию общества, жизнеспособность как индивида, так и общественной системы в целом. В этом случае она выступает не только ресурсом, но и формой развития современного общества. В то же время образование и само нуждается в структурной перестройке, призванной обеспечить его собственную устойчивость. Выбор правильных ориентиров невозможен без серьёзного теоретического анализа сущности и содержания образовательной деятельности.

Процесс развития образования носит не стихийный, а управляемый характер, в котором значительную роль приобретает субъективный фактор.

Успешность образовательной политики зависит от активности и ответственности всех ее субъектов, включая общественность, средства массовой информации, правительственные и неправительственные организации, профессионально-педагогическое сообщество, а также самих обучающихся и других представителей общества, причастных к высшему

образованию. В результате, автором рекомендовано проводить базовый SWOT-анализ, что даст образовательным учреждениям ВПО использовать благоприятные рыночные условия, создавать конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг. Таким образом, образовательное учреждение должно накапливать свои сильные конкурентные стороны. Предложенный алгоритм проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды образовательной организации в условиях Донецкой Народной Республики позволит научно обосновать управленческие решения. Для оценки достижения стратегических целей в рамках систем управления организациями в сфере образования необходимо применять количественные и качественные показатели, а именно: количество созданных инновационных образовательных комплексов, количество педагогических работников, технопарков (научно-практических и образовательных комплексов), качество образования; имидж учреждения; процент трудоустроенных выпускников.

Также отмечается, что необходимо сформировать единую концепцию по совершенствованию системы образования, которая должна исходить от профильного органа исполнительной власти (Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики). Такая концепция должна сформировать приоритеты в развитии системы образования с соответствующим ресурсным обеспечением (финансы, квалифицированный персонал, новые технологии) с горизонтом планирования не менее пяти лет.

Необходимо отметить, что изменение условий функционирования и развития системы образования неизбежно ведёт к изменению самих образовательных систем и необходимости переосмысления места и роли управления образовательными системами, определения путей его дальнейшего совершенствования.

Основные положения второй главы опубликованы в работах [33, 35, 36].

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НОВЫХ ФОРМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

#### 3.1. Разработка адаптивной стратегии в системе управления образовательной организацией СПО и ВПО

Основываясь на результатах анализа рынка труда, при сопоставлении с объёмом выпускаемых специалистов в системе СПО и ВПО было выявлено, что необходим механизм внутренней миграции специалистов с целью снижения уровня безработицы и предоставления специалиста в географической локации, где имеется потребность в нем. Также было отмечено, что существуют принципы перемещения лиц, с которыми связаны события 2014 года, когда поток временно перемещенных лиц был значителен при возникновении военного конфликта, что, по своей сути, и изменило ситуацию на рынке труда уже на момент 2019 года в Донецкой Народной Республике. В данном случае можно обратиться к публикациям Вальтера Кёлина [26, 175], в котором подробно разъясняются международно-правовые стандарты, положенные в основу Принципов временно перемещенных лиц, и к Пособию по применению Руководящих принципов, в котором содержится описание практических мер по применению обозначенных принципов [132], но в условиях, когда военно-политический конфликт находится в стадии «заморозки» не все принципы можно применять. Так например принцип, который обозначен в руководстве [132] гласит «...предупреждение перемещения и сведение к минимуму его негативных последствий...» [26]. Объективно данная ситуация, сложившаяся на рынке труда в Республике, требует перемещения специалистов в города и районы для закрытия

социально-важных вакансий, таких, как старший и младший медицинский персонал, учителя, инженеры, технологи, слесари, электрики, сантехники и прочие рабочие специальности.

В условиях Донецкой Народной Республики для решения задачи по достижению коэффициента напряженности на рынке труда, равному 1, то есть для недопущения перекосов в потребности и предложении на рынке труда, следует принять методический подход по формированию механизма внутреннего перемещения специалистов, который бы включал следующие пункты:

1. Привлечение общегосударственного внимания к проблеме внутренней миграции населения.

2. Материально-техническое обеспечение места, куда планируется для перемещения специалист (наличие ведомственного жилья, обеспечение социальными льготами, коммунальными ресурсами и пр.). Ответственность местных администраций Донецкой Народной Республики.

3. Нормативно-правовое регулирование в части пребывания перемещенных специалистов в соответствующих городах и районах Республики. Ответственность профильного комитета Народного Совета Донецкой Народной Республики совместно с Республиканским центром занятости и Министерством труда и социальной политики Республики.

4. Создание базы данных перемещенных специалистов по программе переобучения, трудоустройства специалистов, обучающихся за счёт бюджетных средств, по распределению после окончания учебного заведения. Ответственность Республиканского центра занятости совместно с Министерством образования и науки Донецкой Народной Республики.

5. Выделение дополнительного финансирования для обеспечения рабочего места современным оборудованием или технологиями. Ответственность работодателей.

6. Повышение качества подготовки специалистов в системе СПО и ВПО с плотной работой на реальных базах практик (предприятиях), которым

необходимы профильные специалисты. Ответственность работодателей и организаций СПО и ВПО.

Далее детально остановимся на процессе повышения качества практической подготовки специалистов. В мае 2019 года автором было проведено исследование процесса приобретения и потребления образовательных услуг абитуриентами, которые обучаются по программам «Экономика» и «Менеджмент». Респондентами выступали студенты ГОУ ВПО «ДонАУиГС». Именно глубинное интервью стало основой для сбора информации о процессе продвижения образовательной услуги с помощью анкеты (Приложение Н). Одной из важнейших задач данного исследования стало выявление факторов, которые смогут повысить качество образовательной услуги с позиции самих обучающихся.

Необходимо отметить, что в течение пяти лет обучения мнение потребителя о качестве получаемого образования может значительно изменяться, такое мнение часто не совпадает при выборе образовательной услуги (при поступлении в организацию СПО или ВПО) поэтому в опросе участвовали представители только первого курса обучения.

В результате анализа анкетных данных было выявлено, что при поступлении абитуриент имеет далеко не полную информацию об образовательной организации и специальности, решение принимается в условиях недостатка информации. Например, абитуриент имеет недостаточную информацию о квалификации преподавательского состава образовательной организации, расписании, отдельных дисциплинах и кто их преподаёт, организации студенческой жизни и тому подобное. Многие абитуриенты в условиях информационного общества требуют программы обучения с перечнем дисциплин и сравнивают их между различными образовательными организациями. Далее следует детальный анализ преподавательского состава и когда преподаватели не являются практиками в данной сфере или на своих страницах в социальных сетях ведут совершенно другую информацию или не имеют собственных блогов – все это негативно

сказывается на выборе по отношению к соответствующей специальности или образовательной организации. В то же время эти сведения являются определяющими для оценки качества образования.

Проведение глубинных интервью проводилось в виде перечня дополнительных вопросов (см. Приложение Н). Число и место проведения интервью – приближался конец учебного года, чувствовалась усталость, шла подготовка к экзаменационной сессии. Условия проведения интервью – присутствовали третьи лица, которые оказывали небольшое влияние на ответы респондентов.

При проведении глубинного интервью очень важно достичь высокого уровня контакта между интервьюером и респондентом. Степень контакта может оцениваться с помощью специального коэффициента, равного отношению оценки продолжительности интервью респондентом с её реальной продолжительностью. Чем меньше этот коэффициент, тем глубже контакт был достигнут в ходе дискуссии между интервьюером и респондентом.

Результаты проведения глубинных интервью позволили сформулировать следующие выводы:

1. На начальном этапе выбора организации СПО или ВПО абитуриенты рассматривают несколько «запасных» вариантов поступления. Конечно, основой для поступления служит прежде всего бюджетное место. Такие действия происходят ввиду того, что абитуриентам разрешено подавать документы одновременно в три образовательные организации. Но такая тенденция может в ближайшем будущем измениться, в связи с сокращением бюджетного финансирования по различным направлениям подготовки и специальностям, которые не востребованы на рынке труда.

2. Оценка качества образования носит субъективный характер. Например, квалификация педагогического коллектива может оцениваться по-разному. Отдельные респонденты утверждают, что в ГОУ ВПО «ДонАУиГС» преподаватели лучше, другие, наоборот, говорят, что



преподаватели имеют недостаточный практический опыт, поэтому предоставляют только теорию.

В то же время ряд студентов утверждает, что в Академии хороший преподавательский состав, потому что преподаватели в большей степени относятся к молодым учёным. Субъективность оценки качества преподавания является некая «приверженность» студента к образовательной организации, где он обучается. Поэтому респонденты не могут согласиться, что его образовательная организация хуже других.

3. Недостаток информации относительно образовательной услуги, которую планируется получить, стал причиной отказа в выборе образовательного учреждения. Проведенное интервью позволяет предположить, что количество собранной информации об образовательной организации и выбранной специальностью является в прямой зависимости от принятого решения при поступлении.

4. Недостаток информации проявляется не только при выборе образовательной организации и специальности, но и в процессе обучения. Студент плохо знает, как обстоят дела в других образовательных организациях, однако рассматривает качество образования именно по сравнению с ними.

5. В процессе принятия решения о покупке той или иной образовательной услуги участвуют следующие лица: абитуриент, его родители, знакомые, которые уже учатся в учебных заведениях, и друзья, которые ещё не поступили в образовательные организации.

Соответственно, выработана гипотеза, что участники процесса принятия решения о поступлении в организации СПО или ВПО и их роль тесно коррелируются со специальностью, выбранной абитуриентом, при этом, скорее всего, основой является характер индивидуума, от которого зависит не только выбор специальности, но и содержание и форма взаимодействия с другими участниками.

6. При выборе специальности многие абитуриенты поступают

импульсивно. Очень часто проявляется подражание, поучение и внушение, которые теорией маркетинга рассматриваются как иррациональные факторы. Большинство причин поступления можно свести к двум вариантам: 1) абитуриент точно знает, в какую образовательную организацию будет поступать, но выбор специальности является случайным при условии наличия бюджетного места; 2) абитуриент выбирает свою специальность, но не уверен в выборе образовательной организации.

7. Среди факторов конкурентоспособности, лежащих в основе выбора организации СПО или ВПО и специальности, были указаны: долгое время находится на рынке образовательных услуг, методики преподавания; практическая направленность обучения; наличие рабочих мест по определённой специальности с достойным уровнем заработной платы.

9. При ответе на вопросы, которые связаны с преимуществами и недостатками образовательной организации следует выделить такие факторы, как удобное месторасположение; удалённость от центра студенческой жизни; учебные планы по специальностям и отдельные дисциплины и т.д.

Исследование процесса приобретения и потребления образовательных услуг обучающимися показали необходимость количественной оценки полученных результатов.

Из-за отсутствия научно обоснованных оценок прогнозирования потребностей в кадрах на долгосрочный период спрос на специалистов по конкретным специальностям оказывается неопределённым. В аналогичной ситуации находится и рынок труда, так как трудно оценить востребованность выпускников образовательных организаций, особенно в сфере экономики и менеджмента.

Сегодня работодатели не имеют материальных и организационных возможностей развивать внутрифирменную профессиональную подготовку специалистов. В условиях Донецкой Народной Республики отсутствует практика подготовки специалистов за счет средств предприятий и

организаций. В то же время требования к выпускникам по разным группам специальностей все более ужесточаются. Анализ результатов опроса, который проводился на ведущих предприятиях и компаниях Республики (в опросе участвовали руководители и начальники отделов кадров Министерства молодежи туризма и спорта Республики, Министерство образования и науки Республики, ПАО «ДМЗ», Администрация городов Макеевка и Донецк), показал следующее:

уровень подготовки молодых специалистов экономических специальностей отвечает требованиям работодателей на 63%;

уровень подготовки специалистов соответствует требованиям, предъявляемым уровнем современного производства на 43%;

намерены в будущем предоставить работу выпускникам и продолжать сотрудничество в области повышения квалификации своих сотрудников 50% работодателей.

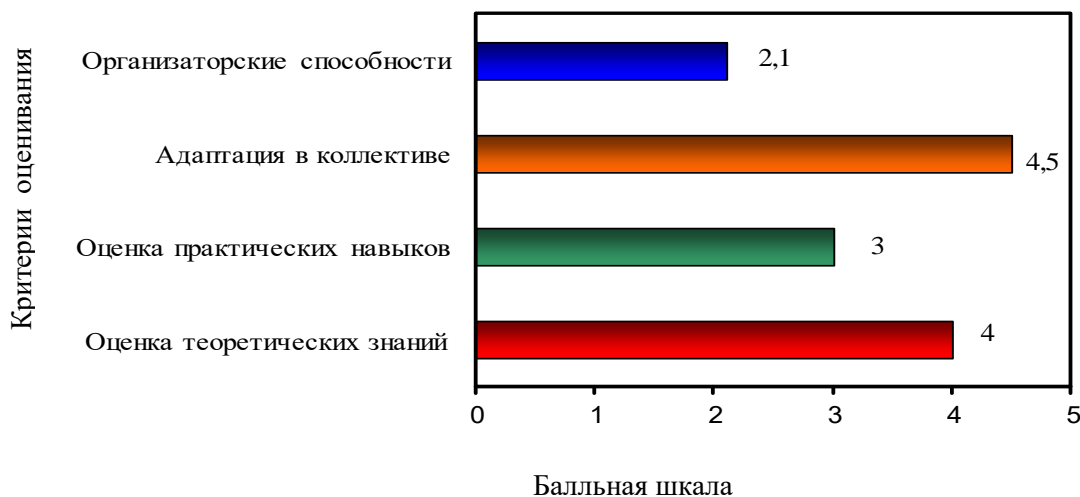
Общие требования для специалистов ИТР, управленческого персонала, экономических специальностей представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Требования работодателей к кандидатам на вакансии при трудоустройстве [составлено автором на основании опроса респондентов]

Требования работодателя к работнику	% от общего количества персонала
Наличие диплома о высшем профессиональном образовании	90
Пользование ПК на уровне уверенного пользователя	95
Опыт работы на занимаемой должности не менее 2-х лет	80
Знание как минимум одного иностранного языка	50

С целью более тщательного и полного исследования факторов конкурентоспособности образовательной услуги по подготовке кадров для органов государственной власти Донецкой Народной Республики проводилось анкетирование руководителей структурных подразделений из Министерства молодежи туризма и спорта, Министерства образования и науки, Министерства финансов, Министерства промышленности и торговли,

Министерства экономического развития, Министерства юстиции, Администрации городов Донецк, Ясиноватая и Макеевка, где работают выпускники ГОУ ВПО «ДонАУиГС». Оценка качества подготовки выпускников была проведена по четырем критериям с оценками максимум пять баллов (рисунок 3.1).



Р

Рисунок 3.1 – Оценка качества подготовки выпускников ГОУ ВПО «ДонАУиГС» [составлено автором на основании опроса респондентов]

Среди критериев оценки подготовленных специалистов работодатели выделили низкий уровень организаторских способностей и практических навыков. Это свидетельствует о том, что практическая подготовка специалистов в ГОУ ВПО «ДонАУиГС» не системная и не увязывается с процессами формирования кадровых резервов на предприятиях, где проходят практику студенты.

Поскольку производству нужны квалифицированные работники, а с усложнением видов деятельности, технологий повышаются и требования к системе совершенствования кадров, то рынок образовательных услуг должен иметь адаптивные свойства для улучшения качественных характеристик, а, следовательно, стратегия образовательной организации должна

ориентироваться на принцип адаптации к требованиям с учётом их перспективной динамики. Значимость факторов влияния внутренней и внешней среды на формирование и реализацию адаптивной стратегии как одной из форм развития системы управления образовательной организацией с позиции Министерства образования и науки Республики, а также самих образовательных организаций, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Формирование и реализация адаптивной стратегии в системе управления образовательной организацией СПО или ВПО [разработано автором самостоятельно]

Факторы внешней и внутренней среды	Задачи стратегии адаптации	Методы реализации
1	2	3
Спрос на специалистов СПО/ВПО	Изменение контрольных цифр приема (КЦП), определенные требования для абитуриентов	Методика прогнозирования потребности экономики в специалистах, маркетинговые исследования рынка труда, внесение изменений в основные образовательные программы и стандарты подготовки специалистов
Изменения в структуре специальностей, необходимых для экономики	Изменение КЦП под определенные специальности, создание специализаций в рамках специальностей	Реструктуризация подготовки специалистов за счет открытия новых направлений в виде специализаций
Изменение требований работодателей к подготовке специалистов	Использование базового инструмента маркетинга «4Р»	Проведение опросов работодателей, внесение изменений в программы обучения в виде введения новых дисциплин. Обеспечение практической подготовки на потенциальных предприятиях в виде дублирования специальности. Приглашение для чтения профессиональных дисциплин практиков с производственных предприятий. Внедрение реальных практических кейсовых инструментов в учебные планы
Изучение конкурентной среды между образовательными организациями	Социологические опросы, глубинные интервью, инструменты стратегического анализа	С позиции СПО/ВПО на основе социологических и маркетинговых исследований разработка образовательных программ с привлечением известных специалистов практиков с медийным освещением такой программы подготовки

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
		С позиции МОН Республики стимулировать развитие дублирующих специальностей в разных учебных заведениях СПО/ВПО для создания конкуренции между образовательными организациями на основе выдачи лицензий и проведения аккредитации
Диверсификация финансовых потоков в рамках подготовки специалистов	Привлечение для финансирования подготовки кадров самих работодателей, снижение количества КЦП по невостребованным специальностям. Увеличение объёмов финансирования образовательных проектов, связанных с обменом опытом, повышением качества преподавания, разработкой новых технологий	С позиции СПО/ВПО развитие хоздоговорной тематики и участие в конкурсах по выполнению научно-исследовательских работ за счёт республиканского бюджета, которые предполагают создание рабочих групп совместно с научно-исследовательскими институтами.  С позиции МОН Республики принятие программы научно-технического развития с обозначенными приоритетами; создание фонда, который обеспечит финансирование программ заграничных стажировок преподавателей и обучающихся по новым специальностям, которые необходимы экономике
Обеспечение внутренней мобильности специалистов	Принятие нормативно-правового акта, регулирующего распределение специалистов, подготовленных за счёт средств республиканского бюджета	С позиции СПО/ВПО обеспечивать набор абитуриентов из районов с предполагаемым местом работы; обеспечение прохождения всех видов практик на соответствующем предприятии; утверждение государственной комиссии по распределению выпускников на рабочие места, которые подготовлены за счет средств республиканского бюджета.  С позиции местных администраций и предприятий обеспечивать контроль материально-технического обеспечения для работы специалистов

В свою очередь, использование инноваций в учебном процессе позволяет продлить жизненный цикл образовательной услуги. В результате автором предложен алгоритм внедрения адаптивной стратегии в системе управления образовательной организацией СПО или ВПО (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Алгоритм внедрения адаптивной стратегии в системе управления образовательной организацией СПО и ВПО [разработано автором самостоятельно]

При внедрении стратегии адаптации необходимо учитывать тот факт, что рынки образовательных услуг и труда постоянно вносят изменения в рамках количественных и качественных показателей относительно потребности в специалистах. Поэтому в рамках образовательных организаций СПО и ВПО меняются программы подготовки специалистов, профессорско-преподавательский состав и материально-техническое обеспечение учебного процесса, основанного на инновационных подходах.

На рисунке 3.2 отмечается важность проведения маркетинговых и социологических исследований рынка образовательных услуг и рынка труда, а также выявление потребностей в соответствующих специальностях. Такие исследования рекомендовано проводить собственными силами самих СПО и ВПО. Результаты подобных исследований могут стать основой для прогнозирования потребности экономики Республики в соответствующих специалистах. А инструменты стратегического анализа позволят сформировать конкурентные преимущества организации по методике, апробированной на примере МОУ «Многопрофильный лицей № 1 г. Донецка».

Предложенный алгоритм внедрения адаптивной стратегии в системе управления образовательной организацией СПО или ВПО позволит обеспечить развитие образовательных организаций, подстраиваясь под требования работодателей и рынка труда, поскольку производству нужны квалифицированные работники, а с усложнением видов деятельности, технологий производства повышаются и требования к системе совершенствования кадров.

Социальная сфера является достаточно сложной для адекватной оценки изменений, происходящих в обществе, и получения объективной информации о реальном уровне жизни населения.

Формирование смешанной экономики в Республике, когда на рынке практически в равных долях присутствуют как государственные предприятия, так и частные, применяемые ими методы хозяйствования



требуют более тщательных исследований социально-экономических процессов с учетом проявления рисков [32]. Поэтому предложенный алгоритм останавливается на работе механизма распределения или перемещения специалистов по местам работы на действующих предприятиях.

Исходя из вышеизложенного, требуется усиление роли государства в регулировании различных социальных направлений деятельности и необходимость перехода к механизму внутреннего перемещения рабочей силы и распределение специалистов, подготовленных за счёт средств республиканского бюджета. Такая работа требует адаптации таких механизмов с учётом национальных особенностей, традиций, возможностей и культуры.

Поэтому важным и актуальным является изучение сущности социальных рисков в образовании, их классификация, взаимосвязь с другими рисками и возможность минимизации рисков за счёт внедрения адаптивной стратегии в системе управления образовательной организацией СПО или ВПО.

Принято считать, что все риски, связанные с образованием, можно отнести к социальным рискам, однако сущность любого социального риска следует искать в экономических процессах, с одной стороны, и в психологическом восприятии риска, с другой стороны.

К основным социальным рискам в образовании можно отнести:

- не поступить в то учебное заведение, в которое планировалось;
- риск поступить в планируемое учебное заведение, но не закончить его по разным причинам;
- не устроиться на работу по специальности после окончания учебного заведения;
- устроиться на работу по специальности, но получать недостаточную заработную плату;
- риск быть не принятым на работу ввиду отсутствия опыта работы;

- риск не получить образование при платном обучении из-за отсутствия финансовых ресурсов.

Это наиболее общие риски, связанные с образованием, но не следует забывать, что сегодня существует два вида получения образовательных услуг: бюджетное и контрактное (бесплатное и платное). Причём при контрактном обучении роль государства полностью нивелируется в части работы механизма распределения. То есть специалист, обучающийся по контрактной форме, в большей степени подвержен риску непринятия на рабочее место по специальности.

Таким образом, образование в контексте социального риска представляет собой объективно-субъективную категорию, связанную с преодолением неопределённости и конфликтности в ситуации неизбежного выбора и отражает степень достижения ожидаемых результатов.

Как известно, образование как специфический товар (услуга) имеет двойственную природу, которая заключается в том, что высшее учебное заведение функционирует одновременно на двух взаимосвязанных рынках – рынке образовательных услуг и рынке труда, поэтому очевидно, что социальные риски в образовании тесно связаны и взаимодействуют с рисками на рынке труда.

Рассмотрим взаимосвязь этих рынков. Риск в образовании может проявляться в снижении спроса на выпускников образовательных организаций на рынке труда. Такая ситуация прослеживается на рынке труда Республики в связи с тем, что предложение специалистов, например, экономических специальностей, во много раз превышает спрос на них. Данное утверждение подтверждается исследованиями, проведенными в главе 2.

Последствия практически неуправляемого развития рынка труда выражаются в незащищённости его субъектов хозяйствования. Это касается в первую очередь тех, кто работает. Банкротство и реорганизация предприятий способствует возникновению сложного положения специалистов. Конечно,

есть случаи, когда, зная заранее о предстоящих изменениях на предприятии, работник имеет возможность переквалифицироваться или найти более подходящее место работы. Однако чаще всего специалисты не имеют информации об изменениях в экономической конъюнктуре, поэтому рискуют.

Исследуя структуру и динамику рынка труда в Республике, можно сделать вывод, что наиболее высокую вероятность риска имеет сам специалист, который может потерять работу или не трудоустроиться в соответствии с полученным образованием, навыками и способностями.

Потеря рабочего места – это реальная угроза не только снижения доходов, но и потери квалификации специалиста, поскольку при невостребованности полученных практических навыков происходит их физическое и моральное устаревание.

Рынок труда находится в системе взаимодействия с другими рынками. Создавая новые рабочие места, предприниматель одновременно берет на себя и другие риски: риск освоения нового дела и сбыта продукции, налоговый, процентный, ценовые риски, обусловленные возможностью повышения цен на логистические процессы. Однако спрогнозировать какое количество новых предприятий будет создано на территории Республики в течение 5 лет нет возможности, да и текущая ситуация также является неопределённой под воздействием внешнего фактора: военно-политический конфликт.

Возвращаясь к практике СССР, именно государство брало на себя финансовые расходы на образование специалиста, а следовательно, и большую часть риска инвестиций в образование [157]. Если специалист и рисковал, то только утраченной возможностью учиться в соответствующем образовательном учреждении, но в рамках системы распределения в плановой экономике можно было легко прогнозировать количество подготовленных специалистов.

На современном этапе развития смешанной экономики подобный

механизм распределения выпускников можно применять частично и ориентировать работу образовательных организаций с государственными предприятиями. Поэтому теория человеческого капитала получает всё большее распространение, поскольку человеческий капитал создаётся и накапливается в основном за счёт образования и обучения. Государство, работники и работодатели «инвестируют» средства в человеческий капитал, выделяя время и деньги на образование и профессиональную подготовку. А подготовка многопрофильных специалистов в условиях неопределённости коммерческого сектора экономики становится наиболее актуальным аспектом.

Преимущества образования в рамках получения специальностей как в системе СПО, так и ВПО следующие:

- более высокие заработки в будущем (т.е. инвестиции являются экономически целесообразными, если образование позволяет обеспечить более высокие доходы);
- повышение социального статуса за счет расширения доступа к более интересной и перспективной работе.

Инвестиции в человеческий капитал приводят к определенным расходам:

- плата за обучение, жильё, учебную литературу;
- моральный ущерб, так как получение образования не всегда и не для всех является приятным занятием;
- упущенное время, связанное с необходимостью заниматься только учебной работой;
- упущенные доходы, поскольку обучение иногда заставляет менять место жительства и работу, что приводит к потере доходов.

Инвестиции в человеческий капитал можно рассматривать как расходы при неопределённом соотношении возможных результатов, поэтому образование можно охарактеризовать, как элемент социально-экономического риска. Для того чтобы достичь более высоких значений

экономической и социальной отдачи от инвестиций в образование, содержание образования и профессиональной переподготовки должно соответствовать постоянно меняющимся требованиям рынка труда, за счёт предоставления выпускникам тех знаний и навыков, на которые будет предъявляться спрос на каждом этапе экономического развития государства. Несмотря на сложную ситуацию на рынке труда, инвестиции в образование позволят сформировать в стратегической перспективе конкурентоспособную рабочую силу.

Социально-экономические условия различных городов и районов, разного уровня финансовой устойчивости отдельных предприятий при равном потенциале отдельных групп работников вызывают их различную востребованность на рынках труда. Анализ показывает, что, как только будут созданы реальные предпосылки для экономического роста, расширения производственной базы, работа «неконкурентоспособных» в современных условиях работников может быть эффективно использована на созданных новых рабочих местах. Основной задачей изучения теории рисков является определение возможностей их снижения. На государственном уровне это возможно за счёт разработки социальных программ по защите населения, а также внедрение соответствующих прогнозных методик, которые могут определить оптимальное соотношение специалистов на рынке образовательных услуг с потребностями рынка труда.

Таким образом, риск в образовании целесообразно рассматривать, как социально-экономическое явление, последствия которого на микроуровне будут проявляться в снижении или потере доходов, потере социального статуса и психологическом дискомфорте, на макроуровне – в безработице, бедности и снижении качества труда и жизни. Как показывает мировая практика, система управления социальными рисками в основном получала развитие в период выхода из кризиса. Эта тенденция наблюдается сейчас и в Республике. Концепция управления социальными рисками в сфере образования должна основываться на анализе современных исследований в

этой области, общемировой практике построения данной системы, общепризнанных принципах и методах управления социальными рисками.

Причины возникновения риска невостребованности выпускника в условиях Донецкой Народной Республики представлены графически (рисунок 3.3).

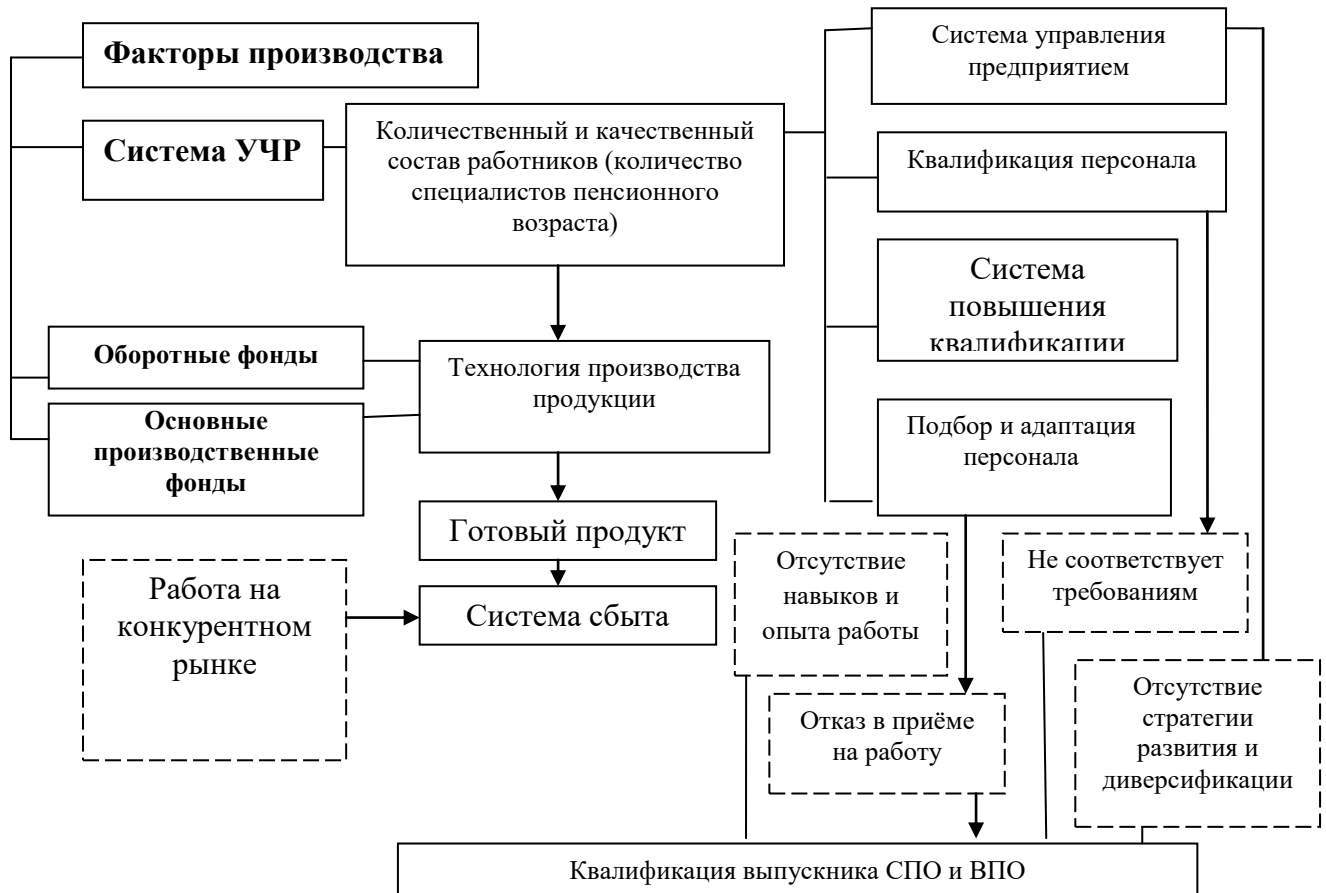


Рисунок 3.3 – Направление изучения причин возникновения риска невостребованности выпускника СПО и ВПО [разработано автором самостоятельно]

Проанализируем связь образовательного уровня персонала с риском невостребованности. Он возникает вследствие отказа потребителя от специалиста и определяется величиной материального и морального ущерба. Этот риск относится к группе хозяйственных рисков, однако его происхождение носит также и социальный характер. Автором предложен методический подход по определению влияния образовательного уровня персонала в соответствии с их квалификацией и труда других категорий

персонала предприятия на возникновение риска невостребованности и таких результатов деятельности предприятия, как затраты на производство, объем продаж и прибыль.

Как видно из рисунка 3.3, проблемы невостребованности выпускника имеют очевидную связь с квалификацией персонала, что подтверждает необходимость исследования социальных рисков в образовании. Путём снижения таких видов риска является повышение качества образования за счет своевременной реализации корректирующих мер. Конкурентный рынок в представленной схеме представляется конкуренцией среди специалистов, которые имеют различные умения и навыки. Поэтому оценочными показателями качества образования станут оценки уровня квалификации персонала.

Отметим, что для коммерческих предприятий квалификационные нормативы не устанавливаются. Однако предприятие может самостоятельно разработать эти нормативы с учётом имеющегося опыта и особенностей технологического процесса для оценки затрат труда, его оплаты и тому подобное. Кроме этого, данные требования можно вносить в соответствующие образовательные программы, что позволяет готовить востребованного выпускника с учётом предоставления мест для прохождения всех видов практик будущими специалистами, что обеспечивает повышение уровня качества подготовки. Однако отсутствие в рамках системы управления предприятием стратегии развития в условиях неопределенности нивелирует огромную работу по подготовке специалиста с затраченными на него средствами и временем.

Образовательные учреждения могут корректировать данные риски с учётом понимания, какие тенденции и действующая инфраструктура в определённой отрасли, где большей частью присутствуют государственные предприятия. Например, на рынке труда явно прослеживается диспропорция в потребности специалистов педагогов и врачей старшего и младшего медицинского персонала. Для снижения социального риска целесообразно

использовать инструменты прогнозирования, так как рыночные исследования позволяют выявить, прежде всего, ёмкость данного рынка, его потребности, оценить перспективы и выработать стратегию охвата рынка. Постоянный мониторинг позволяет создать условия для формирования и повышения спроса на специалистов и соответствующие специальности.

Такие корректирующие меры по предотвращению риска невостребованности выпускников можно объединить в два направления:

- социально-экономическая деятельность, ориентированная на получение необходимого специалиста с учётом требований рынка труда через систему выдачи образовательных лицензий и проведения аккредитации образовательных организаций;

- организационно-экономическая деятельность, ориентированная на удовлетворение потребителей (работодателей) с учётом их дифференциации, то есть внедрение организациями СПО или ВПО таких образовательных программ, которые позволили бы выпускнику получить желаемую работу и оправдать ожидания работодателя.

Эти виды деятельности на рынках образовательных услуг и рабочей силы находят отражение в следующем: одна сторона маркетинговой деятельности должна быть направлена на продукт, в форме которого выступают образовательные услуги, представляемые учебными заведениями, другая – ориентирована на удовлетворение потребностей рынка труда. Сочетание таких видов деятельности позволит стремиться к точке равновесия спроса и предложения. Первый вид должен обеспечить конкурентоспособность предложения рабочей силы. Однако определить соответствие профессионально-квалификационных и других качеств рабочей силы на рынке труда сложно основываться, только зная требования работодателей. Это важно понимать образовательным организациям с позиции стратегического подхода, когда рынку потребуются такие специальности будущего, как: креонщики, малекулярные диетологи, проектировщики 3D печати, дизайнеры виртуальной реальности и прочие



профессии будущего [105].

Не менее важной является оценка предложения рабочей силы со стороны тех, кто потерял работу. Причины такой потери, связанные с профессионально-квалификационной структурой подготовки, должны быть учтены в системе переподготовки кадров. Такие действия смогут предотвратить массовую безработицу как последствия структурной перестройки народного хозяйства и тому подобное.

Для принятия решений по формированию новых образовательных программ в деятельности организаций СПО и ВПО необходим подход, связанный с повышением квалификации или прохождением преподавателями специальных курсов, что позволит получать уникальные программы, в которых можно учесть будущие изменения в тенденциях развития рынка труда за короткий промежуток времени. Так, подключение дополнительного профессионального образования позволит в течение 1,5-2 лет получать специалиста с необходимой квалификацией, только вот здесь будет проблема с кадровой составляющей в части подготовки материалов для новой специальности и приглашения соответствующих специалистов по новым дисциплинам. При предложении выпускников организаций СПО и ВПО на рынке рабочей силы по сформированным ранее профессиям и компетенциям с учётом понимания рыночной ситуации можно оценивать и потенциальных потребителей, что облегчает трудоустройство.

Для образовательных учреждений СПО и ВПО большое значение приобретает процедура адаптация к запросам рынка труда. Использование данного вида деятельности сопряжено с определенным риском для участников этих отношений. Так, подготовка высококлассного специалиста в сочетании с определённым временем, характеризуется запаздыванием 3-5 лет. То есть процесс реагирования на изменения в предложении рабочей силы в ответ на изменения спроса характеризуется долгосрочным лагом. То есть параллельно должна эффективно работать подсистема управления переподготовкой и дополнительным образованием.

Таким образом, в системе управления образовательными организациями необходимо ориентироваться на продукт, то есть «образовательные услуги», где первопричиной рассматривается качество подготовки выпускника учебного заведения.

### 3.2. Формирование структуры управления занятостью и содействие трудоустройству выпускников СПО и ВПО

Таким образом, современный рынок труда в Республике обострил проблемы занятости учащейся молодёжи и трудоустройству выпускников, завершающих обучение.

Ситуация, складывающаяся в Республике, связана с изменениями, которые произошли в последние годы, характеризуется потерей связи между образовательными организациями СПО, ВПО и предприятиями, организациями по вопросам подготовки специалистов и их последующего трудоустройства. Поэтому создание условий для занятости молодежи с образованием СПО или ВПО является одним из приоритетных направлений государственной молодёжной политики, политики занятости населения и развития системы управления организациями в сфере образования.

В результате решения выше поставленных задач автором разработаны основные положения стратегии концентрированного роста на рынке образовательных услуг в сочетании с системой содействия трудоустройству выпускников СПО и ВПО (рисунок 3.4), в рамках образовательных научно-методических и практических комплексов.

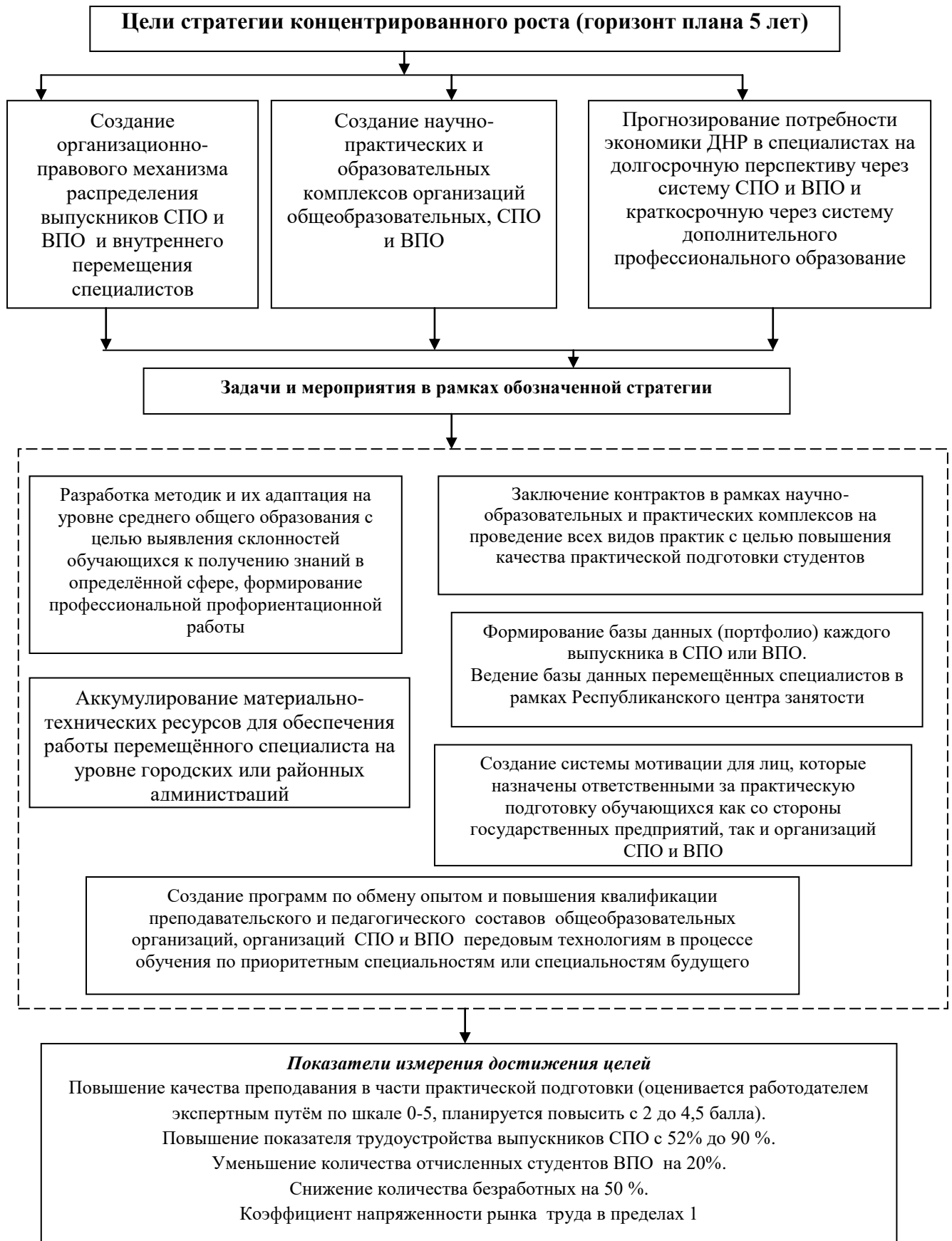


Рисунок 3.4 – Основные положения стратегии концентрированного роста на рынке образовательных услуг [разработано автором самостоятельно]

Поэтому первоочередными задачами в рамках обозначенной политики являются:

- создание организационных и нормативно-правовых предпосылок проведения активной политики как на рынке труда специалистов, так и на рынке образовательных услуг;
- использование комплексного программно-целевого подхода в выработке долгосрочных мер по профессиональной ориентации студентов, трудоустройству выпускников;
- консолидация усилий всех заинтересованных министерств, ведомств, образовательных организаций СПО и ВПО, производственных предприятий, научных коллективов в обеспечении организационно-методической, нормативно-правовой, информационной, научной и финансовой поддержки мероприятий по обеспечению занятости молодёжи.

Решение этих проблем требует планомерной и систематической работы с органами службы занятости населения, работодателями, организациями СПО и ВПО с целью определения потребности в регулировании количества направлений подготовки и КЦП.

Как видно на рисунке 3.4., одной из целей стратегии концентрированного роста на рынке образовательных услуг является создание научно-методических и практических образовательных комплексов, данный процесс уже начался, но он не носит системного характера. Один из примеров такого комплекса был рассмотрен в первой главе данного исследования, а именно создание Республиканского образовательно-научного комплекса агропромышленности (РОНКА) и работающего учебно-методического комплекса на базе ГОУ ВПО «ДонАУиГС» на основании приказа МОН Республики № 1082 от 24.10.2017 [133]. Всё же одним из проблемных вопросов остаётся объединение данных комплексов с предприятиями. Именно поэтому автору видится системная работа в данном направлении, которая может быть организована только по инициативе Министерства образования и науки Республики. Поэтому концептуальная

схема управления занятостью и трудоустройством выпускников СПО и ВПО представлена на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Концептуальная схема управления занятостью выпускников организаций СПО и ВПО и безработных [составлено автором самостоятельно]

Предложенная концептуальная схема (рисунок 3.5) позволяет сформировать процесс выявления потенциальных работодателей, формирования пакета заявок на трудоустройство специалистов и мониторинга их востребованности.

В рамках этого подхода как новой формы развития систем управления в образовательных организациях осуществляются функции стратегического и оперативного управления, организации, планирования, контроля и

регулирования для достижения поставленной цели – обеспечения занятости выпускников СПО и ВПО в условиях существующей конъюнктуры рынка труда в стратегической перспективе и распределение текущих безработных, которые находятся на учёте в Республиканском центре занятости.

Основой для успешной реализации указанных видов деятельности может стать создание государственной системы управления занятостью и содействие трудоустройству выпускников организаций СПО и ВПО в рамках сформированных научно-практических и образовательных объединений. Такие действия позволят научно обосновывать КЦП в СПО и ВПО.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- разработка системы мониторинга кадрового потенциала на предприятиях государственной и коммерческой форм собственности;

- создание единого координационного центра распределения заявок и формирования единой программы кадрового потенциала при МОН Республики. Одной из важнейших функций данного центра станет подготовка предложений по КЦП;

- управление занятостью и содействие трудоустройству выпускников СПО и ВПО в рамках системы распределения;

- формирование научно-методического и информационного обеспечения процессов планирования и внесения соответствующих изменений в основные образовательные программы подготовки специалистов в зависимости от требований рынка;

- формирование организационной, нормативно-правовой и информационной базы для функционирования системы по обеспечению занятости, постоянного и временного трудоустройства выпускников СПО и ВПО, а также внутреннего перемещения безработных специалистов;

- межведомственное согласование объёмов и профилей подготовки специалистов с учётом состояния рынка труда и потребностей экономики государства в соответствующих специалистах для обоснования КЦП в СПО и

ВПО;

- разработка системы информационного обеспечения сферы рынка труда специалистов, основанная на единой базе данных и обеспечивающая мониторинг, функционирование и развитие кадрового потенциала Республики;

- формирование системы комплексной практической подготовки обучающихся в СПО и ВПО на базах предприятий, которые подали заявки на подготовку специалистов.

Функционирование государственной системы управления занятостью выпускников СПО и ВПО и безработных обеспечит:

- занятость и трудоустройство выпускников согласно профилю подготовки в СПО или ВПО и удовлетворения потребностей народнохозяйственного комплекса государства в необходимых специалистах;

- оперативный учёт и анализ количественных и качественных показателей подготовки и востребованности специалистов – выпускников СПО и ВПО, а также безработных, которые стоят на учёте в Республиканском центре занятости;

- обоснованные расчёты КЦП в СПО и ВПО под необходимыми специалистами.

Информационная система мониторинга функционирования и развития кадрового потенциала Республики должна обеспечивать работу всей системы управления занятостью и содействие трудоустройству выпускников СПО и ВПО, а также текущих безработных.

Далее рассмотрим основные задачи единого координационного центра распределения заявок и формирования единой программы кадрового потенциала при МОН Республики и его взаимодействие с научно-практическими и образовательными комплексами Республики. Необходимо чётко установить разграничения по задачам между двумя структурами: координационным центром и научно-практическими, образовательными комплексами.

Образовательные комплексы создаются по инициативе МОН Республики по географическому признаку, специфике учреждений среднего общего образования, среднего профессионального и высшего профессионального как по принципу «сверху вниз», так и по самоинициативам – «снизу вверх». В каждой образовательной организации назначается ответственный или структурное подразделение по обеспечению работы комиссий по распределению специалистов, трудоустройству, профориентации, организации практик, стажировок. Окончательный выбор организационной структуры зависит от специфики учебного заведения и является прерогативой директоров школ, ректоров и учредительных органов СПО и ВПО.

Основываясь на изучении зарубежного опыта и опыта работы образовательных комплексов в Республике, целесообразно использовать в рамках СПО и ВПО уже созданные центры по содействию в трудоустройстве выпускников и отделы практической подготовки, которые реализуют стратегические задачи в области занятости, разрабатывают политику учебного заведения в сфере занятости, и при этом самостоятельно координируют деятельность соответствующих подразделений факультетов и студенческих организаций в части определения необходимых компетенций и включения их в основные образовательные организации. В рамках средних общеобразовательных организаций необходим ответственный, который проводит профориентационную работу и выявляет способности обучающихся к получению соответствующей специальности. Причем такие учреждения могут входить сразу в несколько образовательных комплексов, в том числе с учётом специализации общеобразовательной организации. Достижением стратегических задач по формированию кадрового потенциала должен заниматься именно координационный центр при МОН Республики. Исходя из данного описания, схематическое взаимодействие обозначенных структурных подразделений представлено на схеме (рисунок 3.6) с учетом стратегии концентрированного роста на рынке образовательных услуг.



Научно-практические и образовательные комплексы формируются на базе образовательной организации ВПО на основании приказа МОН Республики. В комплекс входят определенные СПО и организации общего среднего образования на основании специфики работы самого ВПО.

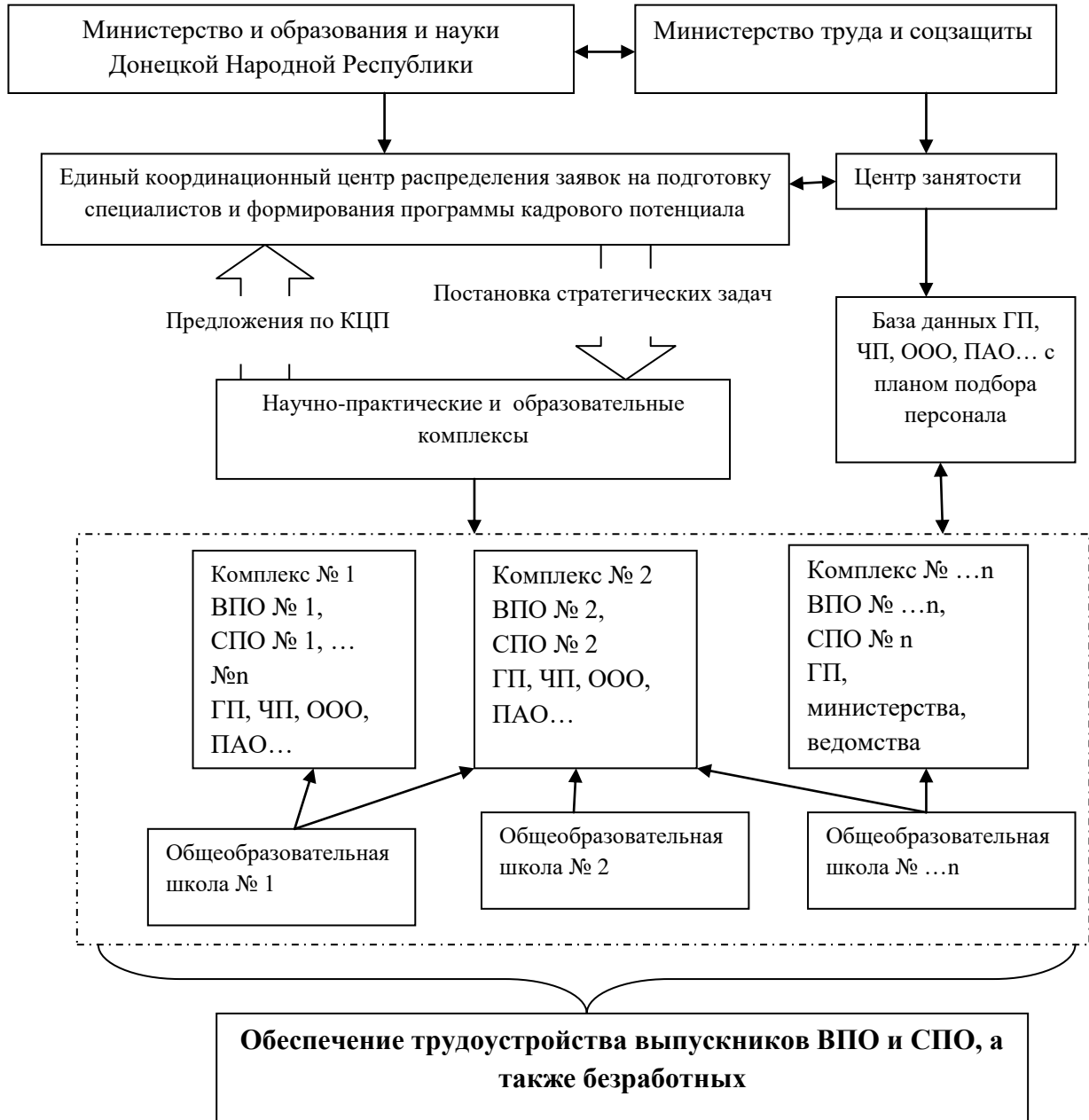


Рисунок 3.6 – Схема организации работы единого координационного центра распределения заявок на подготовку специалистов и формирования программы кадрового потенциала [разработано автором самостоятельно]

Важнейшей составляющей работы комплексов является база, на основе которой функционируют все образовательные организации. Пунктиром в

схеме представлены планируемые научно-практические и образовательные комплексы, которые являются новыми формами функционирования и развития систем управления организациями в сфере образования. Исходя из специфики организаций системы ВПО такие комплексы можно распределить следующим образом (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Планируемые и действующие базы научно-практических и образовательных комплексов [составлено автором самостоятельно на основе анализа системы образования в Республике]

Создание комплекса на базе организаций ВПО	Номер комплекса в рамках Единого координационного центра распределения заявок на подготовку специалистов и формирования программы кадрового потенциала в разрезе отраслей народного хозяйства
ГОУ ВПО «ДонНУ» и ГОУ ВПО «Горловский институт иностранных языков»	Комплекс № 1: социальное обеспечение, народное образование, культура и искусство
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»	Учебно-научно-методический комплекс [133]: управление; общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирования рынка; непроемственные виды бытового обслуживания населения
ГОУ ВПО «ДонАГРА» и ГУ «Донецкий ботанический сад»	Республиканский образовательно-научный комплекс агропромышленности (РОНКА): сельское, лесное, рыбное хозяйства
ГОУ ВПО «ДонНТУ» и ГОУ ВПО «ДонИЖТ»	Комплекс № 4: транспорт и связь, промышленность, информационно-вычислительное обслуживание
ГО ВПО «ДонНУЭТ»	Комплекс № 5: торговля и общественное питание; материально-техническое снабжение и сбыт; финансы
ГОУ ВПО «ДонНАСА»	Комплекс № 6: строительство; геология и разведка недр, геодезическая и гидрометеорологическая службы
ГОУ ВПО «ДонМУ им. М. Горького» и ГОУ ВПО «ДонНУ» (Институт физической культуры и спорта)	Комплекс № 7: здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение
ГОУ ВПО «Донецкая Государственная музыкальная академия им. С.С. Прокофьева»	Комплекс № 8: культура и искусство
ГОУ ВПО ДАВД МВД ДНР, ГОУ ВПО «ДЮА», ГОУ ВПО «ДОН ВОКУ» и ГОУ ВПО «Академия гражданской защиты» МЧС ДНР	Комплекс № 9: экстерриториальные организации и органы

Таким образом, существующие и планируемые комплексы полностью перекрывают подготовку специалистов для всех сфер народного хозяйства. Все комплексы объединяются в рамках единого координационного центра распределения заявок на подготовку специалистов и формирования программы кадрового потенциала, который создается в рамках штатной численности МОН Республики.

### 3.3. Концептуальная структура управления научно-практического и образовательного комплекса

Основной ответственностью комплексов является трудоустройство выпускников по заранее спланированным КЦП. Основные задачи соответственно формируются следующим образом:

1. Профориентационная работа для обеспечения набора по КЦП в организации ВПО и СПО.

2. Обеспечение практической подготовки обучающихся:

- все виды стажировок и практик;
- временная занятость (во время обучения);
- трудоустройство после окончания СПО и ВПО по программе распределения.

3. Определение основных компетенций и корректировка основных образовательных программ под требования рынка, выявление сильных и слабых сторон в процессе обучения, определение специфики подготовки специалистов, то есть определение сегмента на рынке образовательных услуг.

4. Определение «целевой группы» – предприятий / групп предприятий, для которых комплекс готовит специалистов в разрезе специальностей и

должностей.

5. Работа с выпускниками и базой данных в рамках системы распределения специалистов, контроль выполнения требований со стороны выпускника в части осуществления практической деятельности (отработки) в установленные сроки не менее 3 лет.

6. Работа с обучающимися и взаимодействие с единым центром, предоставление информации о ситуации на рынке труда и прогнозы о развитии рынка труда, координация научной работы обучающихся, которая способствует их успешному трудоустройству и отвечает задачам комплекса.

7. Разработка предложений по формированию КЦП и изменению программ обучения в СПО и ВПО, корректировка существующих и введение новых курсов, изменение профиля подготовки специалистов и номенклатуры специальностей с учетом спроса на специалистов на текущий момент и в стратегической перспективе.

8. Взаимодействие с промышленными предприятиями и другими работодателями, проведение совместных совещаний и конференций, анализ взаимодействия учебного заведения с предприятиями.

9. Внешние контакты комплекса по проблемам трудоустройства с профессиональными союзами и ассоциациями, профильными органами государственной власти и управления.

10. Взаимодействие с Республиканским центром занятости для формирования программ повышения квалификации или профессиональной переподготовки специалистов и преподавательского состава.

Для решения вышеперечисленных задач автором предложена и обоснована концептуальная структура управления научно-практического и образовательного комплекса, который будет обеспечивать занятость выпускников в соответствии с профилем подготовки в организации СПО или ВПО и удовлетворению потребностей рынка труда в необходимых специалистах. В зависимости от масштаба образовательной организации ВПО (количества обучающихся и штатной численности профессорско-

преподавательского состава) и количества специальностей рекомендована различная наполняемость структурных подразделений Комплекса.

При этом существует необходимость в подразделении, которое находится на верхнем уровне управления и подчиняется непосредственно ректору или первому проректору, осуществляющих координацию деятельности по трудоустройству в виде центра по содействию в трудоустройстве и практической подготовке (рисунок 3.7).

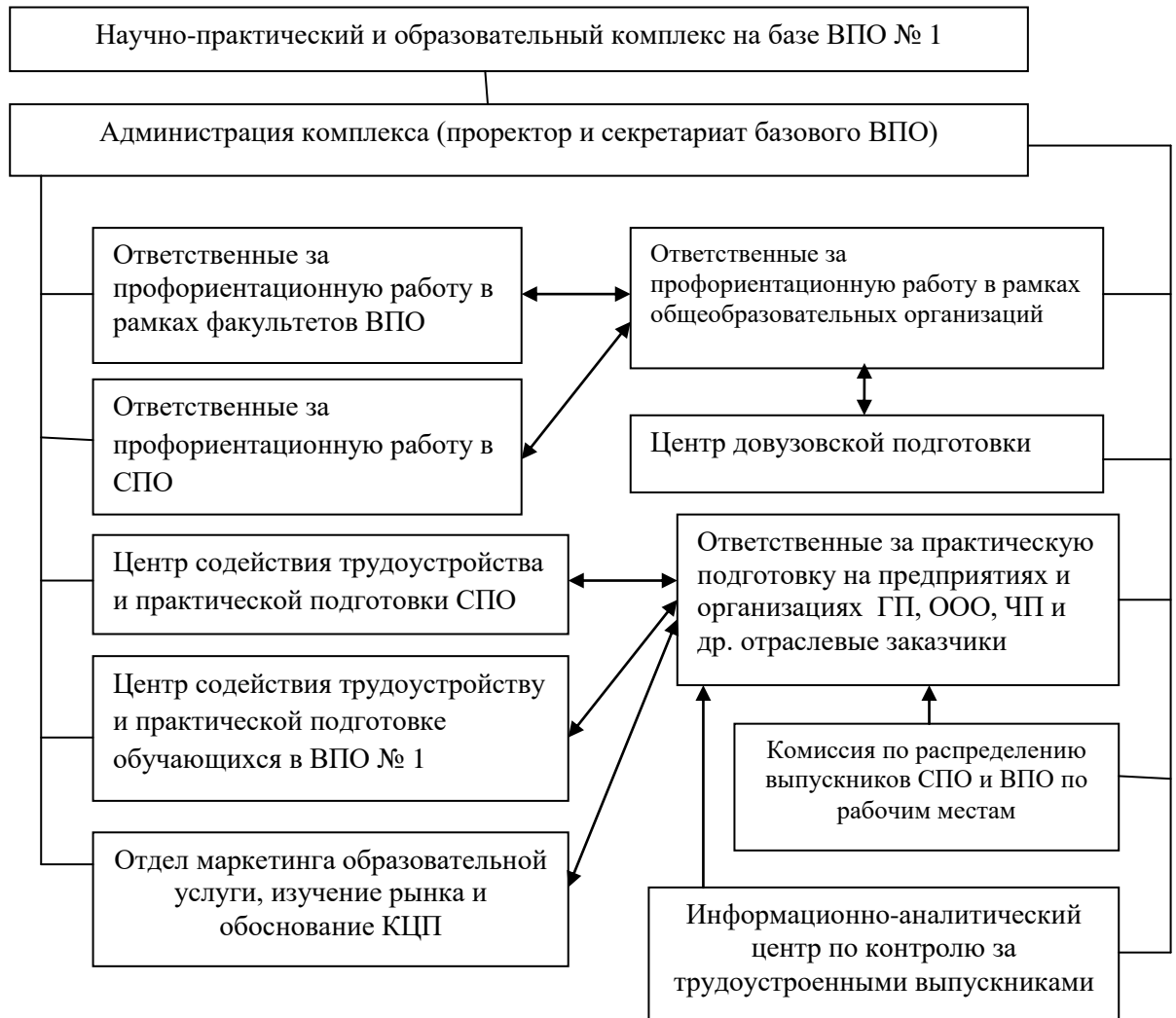


Рисунок 3.7 – Концептуальная структура управления научно-практического и образовательного комплекса [разработано автором самостоятельно]

Таким образом, в зависимости от специфики образовательной организации ВПО как базы определенного комплекса структура управления может быть сформирована в рамках существующей штатной численности

соответствующих организаций на базе отделов или ответственных по направлениям: маркетинга, трудоустройства, контроля качества образования и практической подготовки.

Основная цель научно-практического и образовательного комплекса на базе ВПО (далее Комплекс) – способствовать эффективному трудоустройству выпускников с помощью профессиональной ориентации, корректировки основных образовательных программ, учебных планов, введение профилей специальностей и дополнительных курсов (предметов), предоставления информации о положении на рынке труда и перспективах трудоустройства по тем или иным специальностям, дополнительного образования, налаживанию партнёрства с отраслевыми предприятиями и проведению других мероприятий, способствующих занятости выпускников.

Задачи Комплекса заключаются в следующем:

- организация системной профориентационной работы в плотной связке школ, организаций СПО и ВПО;
- поиск организаций партнёров для проведения стажировок и практик обучающихся, которые могли бы стать потенциальными работодателями;
- содействие вторичной занятости студентов во время обучения и во время каникул таким образом, чтобы их дополнительная работа не влияла отрицательно на процесс обучения, а напротив, способствовала повышению конкурентоспособности выпускников по их специальности;
- прием заявок от предприятий-работодателей в комплексе с изучением тенденций рынка труда для обоснования ежегодных КЦП по основным специальностям Комплекса;
- ведение информационной базы данных по обучающимся в виде портфолио и предоставление информации для комиссии по распределению;
- проведение маркетинговых исследований, сбор объективной информации о существующих вакансиях и о прогнозах на спрос на рынке труда на те или иные специальности;
- реализация программ профориентации, повышения квалификации (в

случае необходимости) и консультирование по запросам от Республиканского центра занятости.

Стратегическими задачами Комплекса являются:

- сбор и обработка заявок от субъектов хозяйствования относительно потребности в специалистах с СПО и ВПО;
- формирование кадрового потенциала с учётом миграционных процессов, поправок в наборе с учётом переводов обучающихся на другие специальности или отчислениями;
- осуществление постоянного сотрудничества с организациями и учреждениями для формирования стратегий развития кадрового потенциала на уровне каждого предприятия и организации;
- взаимодействие с органами государственной власти и местными администрациями в процессах перемещения и распределения готовых специалистов.

Данный Комплекс должен использовать в своей деятельности принципы стратегического планирования. При осуществлении планирования сначала изучаются планы и стратегии развития кадрового потенциала на отраслевом уровне и предприятиях, затем анализируется социально-экономическая ситуация и перспективы развития отраслей в течение ближайших 3-5 лет с учетом собранных заявок на подготовку специалистов. После этого проводится дополнительный стратегический анализ каждой образовательной организации в рамках Комплекса для выявления сильных и слабых сторон. После окончания предварительных мер Комплекс разрабатывает стратегический план сроком на три года, и на его основе готовит годовой план работы. Планы работы Комплекса утверждаются его администрацией и согласовываются с Единым координационным центром в МОН Республики и Республиканским центром занятости.

Работа Комплекса на базе ВПО строится на принципах проектного управления. Все мероприятия оформляются в виде проектов и распределяются между сотрудниками. Каждый проект имеет команду и

руководителя, отчитываются перед администрацией Комплекса по результатам реализации проекта в соответствии с принципами проектного менеджмента. Система мотивации работы сотрудников Комплекса формируется за счёт средств специального фонда образовательных организаций и партнёров (заказчиков) в подготовке специалистов.

Таким образом, в Донецкой Народной Республике социально-экономическая среда в течение последних пяти лет претерпела кардинальных изменений под действием внешнего фактора – военно-политического конфликта. Меняется структура экономики, которая по всем характеристикам стремится к смешанному типу. Меняется и структура отраслей народного хозяйства, в частности промышленность, сельское хозяйство. С другой стороны, система образования также значительно изменилась. Многие из существующих учебных заведений изменили свой профиль, вышли на качественно иной уровень, практически отсутствуют негосударственные образовательные учреждения, а новые виды учебных заведений создаются только в связи со значительной потребностью экономики государства (например, создание Донбасской аграрной академии).

В результате этих изменений имеется большой разрыв между работодателями (промышленностью) и системой СПО и ВПО. В данных условиях такая форма развития систем управления организациями в сфере образования как научно-практический и образовательный комплекс приобретают большое значение. Они должны наладить взаимодействие между школами, организациями СПО, ВПО и предприятиями различных форм собственности, повысить адекватность рынка образовательных услуг и рынка труда, определить стратегию по подготовке специалистов, необходимых экономике Республики. Роль такого Комплекса сравнима с ролью службы маркетинга в крупной корпорации, производящей потребительские товары. Поскольку основным «продуктом» любой образовательной организации являются её выпускники, то деятельность по обеспечению гарантированной занятости выпускников является важнейшей



задачей образовательной организации.

Поэтому предложенные комплексы должны занять в системах управления организациями в сфере образования первое место. Единый координационный центр с кадровым составом высокой квалификации позволит объективно формировать КЦП, влиять на учебные планы и программы и даже на смену профиля самого учебного заведения.

В условиях экономической трансформации в Республике важнейшей целью Единого координационного центра станет прогнозирование потребности экономики Республики в специалистах на долгосрочную перспективу – через систему СПО и ВПО и краткосрочную – через систему дополнительного профессионального образования. Данная цель как раз чётко ложится в рамки обоснованной ранее стратегии концентрированного роста на рынке образовательных услуг.

Создание научно-практических и образовательных комплексов становится лучшей практикой для целевого привлечения абитуриентов, так как среднее профессиональное и высшее образование, как показывает исследование, не является самоцелью, а выступает способом получения работы, и в то же время способствует решению на республиканском уровне одной из самых сложных социально экономических проблем – безработицы.

Для исследования и прогнозирования рынка образовательных услуг важным является изучение изменений в структуре населения по половым и возрастным группам, а также по группам трудоспособного и нетрудоспособного возраста. Соотношение между различными возрастными категориями необходимо для определения профессиональной подготовки молодёжи для дальнейшего трудоустройства, и позволяет рассчитать потребность различных возрастных групп в образовательных услугах.

Так, за основу была взята образовательная услуга по подготовке специалистов по программе 45.03.01 в системе СПО и ВПО для организаций среднего общего образования. Также важно учесть, что потребность в учителях и воспитателях остается высокой, как показал анализ рынка труда,

однако данный рынок и ограничен инфраструктурой. Кроме того, для прогнозирования подготовки специалистов в данной сфере необходимо учитывать ряд факторов, таких, как рождаемость, смертность, количество рабочих мест (ставок) во всех дошкольных и общеобразовательных организациях, средний возраст педагогических кадров.

Статистические данные, которые необходимы для обоснования контрольных цифр приема на педагогические специальности в СПО и ВПО представлены в п. 2.1 данного исследования. В частности будут учитываться возможности в подготовке специалистов в рамках таких образовательных организаций, как: ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет», ГПОУ «Донецкий профессионально-педагогический колледж», ГПОУ «Шахтёрский педагогический колледж», ГПОУ «Макеевский педагогический колледж». Данное направление становится следующим важным этапом представленного исследования.

### Выводы к главе 3

В данной главе обосновано, что для недопущения диспропорций в потребности и предложении на рынке труда предложено принять программу внутреннего перемещения специалистов. Для реализации данной программы необходимы консолидированные усилия Республиканского центра занятости, местных администраций и самих предприятий, для которых необходимы специалисты. С позиции законодательной власти важно обеспечить нормативно-правовое регулирование в части пребывания перемещённых специалистов в рамках соответствующих городов и районов. Повышение качества подготовки специалистов в системе СПО и ВПО с увязкой с реальными базами практик на соответствующих предприятиях, которым

необходимы профильные специалисты.

Автором предложен комплекс задач и методов их решения в рамках адаптивной стратегии в системе управления образовательной организацией СПО или ВПО в зависимости от действия факторов внутренней и внешней среды. Кроме этого, предложен и алгоритм внедрения адаптивной стратегии в системе управления образовательной организацией СПО или ВПО. Предложенный алгоритм является одной из форм развития подсистемы планирования в управлении организациями сферы образования, подстраиваясь под требования работодателей и рынка труда.

Требуется усиление роли государства в регулировании различных социальных направлений деятельности и необходимость перехода к механизму внутреннего перемещения рабочей силы и распределение специалистов, подготовленных за счет средств республиканского бюджета. В результате, следующей новой формой развития системы управления организациями в сфере образования стали основные положения стратегии концентрированного роста на рынке образовательных услуг. Основные цели такой стратегии следующие: создание организационно-правового механизма распределения выпускников СПО и ВПО и внутреннего перемещения специалистов; создание научно-практических и образовательных комплексов организаций общеобразовательных, СПО и ВПО; прогнозирование потребности экономики Республики в специалистах на долгосрочную перспективу через систему СПО и ВПО и краткосрочную через систему дополнительного профессионального образования.

Предложен методический подход по определению влияния образовательного уровня персонала в соответствии с их квалификацией и труда других категорий персонала предприятия на возникновение риска невостребованности и таких результатов деятельности предприятия, как затраты на производство, объём продаж и прибыль. Проблемы невостребованности выпускника имеют очевидную связь с квалификацией персонала, что подтверждает необходимость исследования социальных рисков в образовании. Для снижения социального риска целесообразно

использовать инструменты прогнозирования, так как рыночные исследования позволяют выявить, прежде всего, ёмкость данного рынка, его потребности, оценить перспективы и выработать стратегию охвата рынка. Соответственно, предложены корректирующие меры по предотвращению риска невостребованности выпускников можно объединить в два направления: социально-экономическая деятельность, ориентированная на получение необходимого специалиста с учётом требований рынка труда через систему выдачи образовательных лицензий и проведения аккредитации образовательных организаций; организационно-экономическая деятельность, ориентированная на удовлетворение потребителей (работодателей) с учетом их дифференциации, то есть внедрение организациями СПО или ВПО таких образовательных программ, которые позволили бы выпускнику получить желаемую работу и оправдать ожидания работодателя.

Следующей новой формой развития систем управления организациями в сфере образования стала концептуальная схема управления занятостью и трудоустройством выпускников СПО и ВПО основывается на работе научно-практических и образовательных объединений и решения комплекса задач: разработка системы мониторинга кадрового потенциала на предприятиях государственной и коммерческой форм собственности; создание единого координационного центра распределения заявок и формирования единой программы кадрового потенциала при МОН Республики; управление занятостью и содействие трудоустройству выпускников СПО и ВПО в рамках системы распределения.

Что касается организации работы единого координационного центра распределения заявок на подготовку специалистов и формирования программы кадрового потенциала, то он должен входить в состав МОН Республики учитывая прямое взаимодействие с Министерством труда и социальной защиты, также и с Республиканским центром занятости. Данное предложение является одной из новых форм функционирования систем управления организациями в сфере образования.

Относительно организации научно-практических и образовательных

комплексов с учетом планируемых и действующих, то они должны организовываться по девяти сегментам по принципу «сверху вниз», так и по самоинициативам – «снизу вверх», как одной из новых форм функционирования и развития систем управления организациями в сфере образования. В каждой образовательной организации назначается ответственный или структурное подразделение по обеспечению работы комиссий по распределению специалистов, трудоустройству, профориентации, организации практик, стажировок. Окончательный выбор организационной структуры зависит от специфики учебного заведения и является прерогативой директоров школ, ректоров и учредительных органов СПО и ВПО. Также автором предложена и обоснована концептуальная структура управления научно-практического и образовательного комплекса, который будет обеспечивать занятость выпускников в соответствии с профилем подготовки в организации СПО или ВПО и удовлетворению потребностей рынка труда в необходимых специалистах.

Целесообразно использовать в рамках СПО и ВПО уже созданные центры по содействию в трудоустройстве выпускников и отделы практической подготовки, которые реализуют стратегические задачи в области занятости, разрабатывают политику учебного заведения в сфере занятости, и при этом самостоятельно координируют деятельность соответствующих подразделений факультетов и студенческих организаций в части определения необходимых компетенций и включения их в основные образовательные организации. В рамках средних общеобразовательных организаций необходим ответственный, который проводит профориентационную работу и выявляет способности учеников к получению соответствующей специальности.

Данный Комплекс должен использовать в своей деятельности принципы стратегического планирования. При осуществлении планирования сначала изучаются планы и стратегии развития кадрового потенциала на отраслевом уровне и предприятиях, затем анализируется социально-экономическая ситуация и перспективы развития отраслей в течение

ближайших 3-5 лет с учетом собранных заявок на подготовку специалистов. После этого проводится дополнительный стратегический анализ каждой образовательной организации в рамках Комплекса для выявления сильных и слабых сторон. После окончания предварительных мер Комплекс разрабатывает стратегический план сроком на три года, и на его основе готовит годовой план работы. Планы работы Комплекса утверждаются его администрацией и согласовываются с Единым координационным центром в МОН Республики и Республиканским центром занятости.

Работа Комплекса на базе ВПО строится на принципах проектного управления. Все мероприятия оформляются в виде проектов и распределяются между сотрудниками. Каждый проект имеет команду и руководителя, отчитываются перед администрацией Комплекса по результатам реализации проекта в соответствии с принципами проектного менеджмента. Система мотивации работы сотрудников Комплекса формируется за счет средств специального фонда образовательных организаций, входящих в данный комплекс.

Предложенные комплексы должны занять в системах управления организациями в сфере образования первое место. Единый координационный центр с кадровым составом высокой квалификации позволит объективно формировать КЦП, влиять на учебные планы и программы и даже на смену профиля самого учебного заведения.

Основные положения третьей главы опубликованы в работах [32, 34].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие теоретических положений и практических рекомендаций относительно новых форм функционирования и развития систем управления организациями в сфере образования позволяет сделать следующие выводы:

1. Выявлено, что маркетинговый и стратегический подходы являются первостепенными в построении взаимосвязей системы образования и общества. Систематизированы соответствующие принципы, на которых выстраиваются взаимоотношения с обществом, а именно: гуманизация, демократизация, соответствие содержания образования предъявляемым требованиям, развитие жизнеспособной самодостаточной личности, оздоровление, партнерство, контрольно-оценочная деятельность. На основе применения маркетингового и стратегического подходов, с учетом обозначенных принципов, автором разработаны стратегические направления при построении взаимоотношений с обществом в условиях Республики.

2. Определено, что уровень экономического состояния в государстве и уровень образования являются взаимосвязанными элементами в понятии «человеческий капитал», поэтому реализация системного подхода относительно развития системы образования обеспечивается такими условиями как: нормативно-правовые, социально-педагогические, психолого-педагогические, организационно-управленческие, материально-технические. В результате сформирована концептуальная схема организации системы образования, адаптированная к условиям Республики.

3. В результате изучения зарубежного опыта в части использования определенных форм развития систем управления образовательными организациями выявлено, что ими являются научно-практические и образовательные комплексы. Систематизированы критерии, на основании

которых можно классифицировать научно-образовательные комплексы. Учитывая требования современного рынка труда к специализации, умениям и навыкам работников в условиях Республики, обосновано применение научно-производственного и образовательного комплекса, создаваемого по принципу «сверху вниз».

4. Социально-экономическая характеристика функционирования и управления организациями в сфере образования выявила диспропорции в подготовке специалистов в организациях СПО и ВПО, в частности, превышает объем подготовки по гуманитарным специальностям, в то же время рынок труда требует подготовленных медицинских работников, педагогов, работников сферы строительства. В результате такой анализ обосновывает необходимость применения инструментов прогнозирования потребности в подготовке специалистов определенной квалификации. Также в условиях становления Республики рекомендовано реализовывать методический подход, основанный на временном перемещении (внутренней миграции) специалистов. По своей сути прогнозирование потребности в подготовке необходимых специалистов для рынка и механизм внутренней миграции специалистов становятся важным методическим подходом для совершенствования систем управления организациями в сфере образования.

5. Анализ системы управления организацией в сфере образования позволил обосновать модель, где действуют различные подсистемы. При этом приоритетными в условиях Республики становятся такие подсистемы, как маркетинг образовательной услуги и формирование имиджа образовательной организации. Следующие подсистемы представлены интеллектуальным потенциалом (методики, базы данных, ноу-хау); управлением человеческими ресурсами; разработкой новых программ обучения по требованию рынка, прогнозированием потребности в специалистах; практической подготовкой специалистов с учетом интеграции с работодателями; трудоустройством на основе распределения выпускников; разработкой стратегии развития образовательного учреждения.



6. Важной особенностью применения инструментов стратегического анализа в управлении организациями в сфере образования стала определенная последовательность действий с вовлечением в данный процесс административного персонала образовательной организации, преподавателей и обучающихся. В результате систематизированы существенные явления в экономике и финансах в отношении формирования и реализации стратегии образовательной организации. Для реализации стратегических целей необходимо учитывать социально-психологические, контрольные и организационные функции в процессе управления образовательной организацией.

7. Предложен комплекс задач и методов их решения в рамках адаптивной стратегии в системе управления образовательной организацией СПО и ВПО в зависимости от действия факторов внутренней и внешней среды. А разработанный алгоритм внедрения адаптивной стратегии позволит обеспечить развитие образовательных организаций, подстраиваясь под требования работодателей и рынка труда. Отмечена и важность проведения маркетинговых и социологических исследований рынка образовательных услуг и рынка труда, а также выявление потребностей в соответствующих специальностях с позиции самих образовательных организаций СПО и ВПО. Также для качественного решения поставленной задачи требуется усиление роли государства в регулировании различных социальных направлений деятельности при переходе к механизму внутреннего перемещения рабочей силы и распределения специалистов, подготовленных за счет средств республиканского бюджета.

8. Сформированная концептуальная схема управления занятостью выпускников организаций СПО и ВПО основывается на новых формах функционирования и развития систем управления организациями в сфере образования, а именно: создание единого координационного центра распределения заявок и формирования единой программы кадрового потенциала при Министерстве образования и науки Республики; управление

занятостью и трудоустройством выпускников организаций СПО и ВПО в рамках научно-практических и образовательных комплексов, созданных по принципу «сверху вниз» и по самоинициативам – «снизу вверх».

Дальнейшие исследования будут посвящены разработке методики формирования научно обоснованных контрольных цифр приема в зависимости от результатов стратегического анализа рынка руда. Такая методика должна основываться на методах экономико-математического моделирования системы подготовки соответствующих специалистов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акмаев, А.И. Прогнозирование и учет спроса на высшее образование / А.И. Акмаев, А.И. Рябенко // Тези доповідей Першої Всеукраїнської науково-практичної конференції «Маркетингові дослідження в Україні». – Ялта: РИА ДГТУ, 2001. – С. 12-13.
2. Алферов, Ю.С. Роль общественности в управлении образованием в зарубежных странах / Ю.С. Алферов // Педагогика. – 2011. – №. 3. – С. 100-107.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия: учебник / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2013. – 365 с.
4. Антоненко, В.В. Инвестиции в образование российской молодежи: по результатам глубинных интервью / В.В. Антоненко, Е.Г. Лактюхина, Г.В. Антонов // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. – № 35. С. 35-54.
5. Антоненко, В.В. К вопросу о сроках окупаемости инвестиций в образование / В.В. Антоненко, Н.М. Караулова // Финансы и кредит. – 2015. – № 40. – С. 10-19.
6. Архипов, С.В. Некоторые проблемы образования в условиях рыночной экономики / С.В. Архипов // Сб. Высшее техническое образование в новых социально-экономических условиях. – Красноярск: КГТУ, 2004. – С. 27.
7. Астахов, В.В. Еще раз о государственном подходе к «негосударственному» образованию / В.В. Астахов // Вчені записки Харківського гуманітарного інституту «Народна українська академія». – Х., 1998. –Т. 4. – С. 204-216.
8. Афиногенова, И.Н Кремниевая долина – зона высоких технологий / И.Н. Афиногенова, Е.В. Ватутина // Территория науки. – 2015 – № 4. – С. 144-148.
9. Бабич, Л. Организационно-экономический механизм управления

использованием человеческого капитала региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Бабич Людмила Васильевна. – Апатиты. – 2012. – 24 с.

10. Багиев, Г.Л. Международный маркетинг: учебник / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова. – СПб.: Издательство «Питер», 2011. – 512 с.

11. Барзаева, М.А. Актуальные проблемы развития современного образования в России / М.А. Барзаева, Э.А. Абдулазизова // Молодой ученый. – 2015. – № 8. – С. 463-465.

12. Баришнікова, Л.П. До питання про взаємодію регіональних соціально-економічних систем і систем освіти / Л.П. Баришнікова // Держава та регіони. Науково-виробничий журнал. Серія «Економіка та підприємництво». – 2012. – № 1. – Запоріжжя. – С. 50-54.

13. Батракова, Л. Эволюция научных взглядов на понятие «человеческие ресурсы» и его современная специфика / Л. Батракова // Вестник Ленинградского государственного ун-та им. А.С. Пушкина. – 2011. – Т. 6. – № 2. – С. 46-68.

14. Беганская, И.Ю. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности / И.Ю. Беганская // Менеджер. – 2014. – № 4. – С. 36-46.

15. Беганська, І.Ю. Організація інформаційно-аналітичного забезпечення регіональних органів управління освітою / І.Ю. Беганська // Менеджер. – 2012. – № 1. – С. 221-227.

16. Белавин, Ю. Образование и экономика / Ю. Белавин // Экономические науки. – 2011. – № 7.1. – С. 142.

17. Белый, И.М. Маркетинг-микс образовательных услуг / Е.М. Белый, И.Б. Романова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 2 (42). – С. 10-12.

18. Беляева, А.П. Региональная система профессионального образования / А.П. Беляева // Педагогика. – 2013. – № 3. – С. 68-72.

19. Бесецкая, Н.А. Кластерная политика ЕС и ЕАЭС на транснациональном уровне в сфере энергетики: сравнительно-правовой аспект

/ Н.А. Бесецкая // Экономические и юридические науки. Международное право. Гражданское право. – 2018. – № 14. – С. 189-195.

20. Бордовский, Г.А. Современное образование: какое оно? / Г.А. Бордовский // Universum: Вестник Герценовского университета. – 2012. – № 1. – С. 10-15.

21. Бочков, Д.В. Управление образовательной организацией на основе комплексной оценки эффективности ее деятельности / Д.В. Бочков, Е.В. Горбачева // Молодой ученый. – 2015. – № 22. – С. 355-358.

22. Братковский, М.Л. Компетентностный подход к профессиональной подготовке государственных служащих / М.Л. Братковский // ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет управления». Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 2: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО ДонГУУ. – Донецк: ДонГУУ, 2016. – С. 9-15.

23. Браверман, А. Маркетинг в российской экономике переходного периода: учебное пособие / А. Браверман. – М.: Экономика, 1997. – 543 с.

24. В Петербурге появился Научно-производственный региональный инновационный центр машиностроения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sanktpeterburg.bezformata.com/listnews/innovatcionnij-tcentr-mashinostroeniya/70704792/>. – Дата обращения: 18.07.2019. – Загл. с экрана.

25. Важнейшие межотраслевые комплексы России и их география [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Дата обращения: 18.08.2018. – Загл. с экрана.

26. Вальтер, К. Руководящие принципы по вопросу о перемещении внутри страны: комментарий: пер. с англ. / К. Вальтер; Правозащит. центр «Мемориал». – М.: Р. Валент, 2004. – 111 с.

27. Варченко, Е.И. Управление качеством образования в образовательном учреждении / Е.И. Варченко // Молодой ученый. – 2013. – № 3. – С. 471-474.

28. Васгонов, С.М. Мониторинг эффективности ВУЗа: от контроля к

управлению / С. М. Васгонов, Н. П. Мордовцев // Совет ректоров. – 2013. – № 5. – С. 29-39.

29. Васильев, Ю.С. Экономика и организация управления ВУЗом: учебное пособие / Ю.С. Васильев, В.В. Глухов – М.: Лань, 2001. – 544 с.

30. Вахрушева, Е.В. Изменения в системе национального Российского образования / Е.В. Вахрушева, К.Н. Крапивина // Молодой ученый. – 2013. – № 1. – С. 326-328.

31. Винокурова, Л.А. Комплексный подход как основа взаимодействия систем образования и здравоохранения в ДНР / Л.А. Винокурова, Р.В. Ободец // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы международной науч.-практ. конф., 25-26 октября, 2017, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 65-68.

32. Винокурова, Л.А. Концепция управления социальными рисками в системе высшего профессионального образования / Л.А. Винокурова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы международной науч.-практ. конф., 6-7 июня, 2019, г. Донецк. Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 230-233.

33. Винокурова, Л.А. Особенности внедрения инструментов стратегического анализа в управленческие процессы образовательных организаций / Л.А. Винокурова, Р.В. Ободец // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы международной науч.-практ. конф., 6-7 июня, 2018, г. Донецк. Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 260-262.

34. Винокурова, Л.А. Построение алгоритма внедрения адаптивной стратегии в системе управления образовательной организацией / Л.А.

Винокурова // Менеджер. – 2019. – № 2 (88). – С. 199-208.

35. Винокурова, Л.А. Построение эффективной организационной структуры управления в образовательной организации / Л.А. Винокурова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы международной науч.-практ. конф., 6-7 июня, 2017, г. Донецк. Секция 2: Менеджмент образования: реалии и перспективы / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 41-43.

36. Винокурова, Л.А. Применение инструментов стратегического анализа в управлении организациями в сфере образования / Л.А. Винокурова // Менеджер. – 2018. – № 1 (83). – С. 213-218.

37. Винокурова, Л.А. Применение системного подхода при построении системы образования в Донецкой Народной Республике / Л.А. Винокурова // Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»: сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 1 (5): Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 10-19.

38. Винокурова, Л.А. Принципы и подходы к формированию новых направлений взаимосвязи системы образования и общества / Л.А. Винокурова // Менеджер. – 2017. – № 3 (81). – С. 218-224.

39. Винокурова, Л.А. Создание образовательно-научного комплекса как направление развития в управлении образовательными организациями / Л.А. Винокурова // Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»: сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 7: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 160-170.

40. Возиянова, Н.Ю. Методика оптимального предложения на рынке образовательных услуг / Н.Ю. Возиянова, И.Е. Доронина // Торговля и рынок. – 2016. – Вып. 2, т. 1 (40). – С. 15-23.

41. Всемирный банк. Пути достижения всеобъемлющего экономического роста. Российская Федерация. Комплексное диагностическое исследование экономики [Электронный ресурс]. – 2016. – 230 с. – Режим доступа: <http://pubdocs.worldbank.org/en/235471484167009780/Dec27-SCD-paper-rus.pdf>. – Дата обращения: 22.06.2017. – Загл. с экрана.

42. Выпускников-бюджетников учебных заведений ЛНР будут распределять на работу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://miaistok.su/vypusknikov-byudzhетnikov-uchrezhdenij-srednego-professionalnogo-obrazovaniya-i-vuzov-lnr-budut-raspredelyat-na-rabotu/>. – Дата обращения: 22.08.2019. – Загл. с экрана.

43. Габдуллина, Э.Ф. Профессиональная социализация молодежи в рамках научно-образовательного энергетического кластера Республики Татарстан / Э.Ф. Габдуллина // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2013. – № 1 (29). – С. 17-20.

44. Гайнов, Д.А. Трудовой потенциал как фактор инновационного регионального развития / Д.А. Гайнов, А.Ю. Кобзева // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 1. – С. 367-371.

45. Гайнов, Д.А. Стратегическое управление ключевыми потенциалами развития разноуровневых территориальных социально-экономических систем / Д.А. Гайнов, Г.Ф. Биглова, А. Атаева // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2017. – № 2 (50). – С. 77-89.

46. Гайнов, Д.А. Человеческий капитал территориальной социально-экономической системы: проблема идентификации в условиях экономики знаний / Д.А. Гайнов, А.Г. Атаева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2017. – № 10. – С. 80-85.

47. Галаган, А.И. Международный опыт создания и функционирования



исследовательских университетов / А.И. Галаган // Аналитические обзоры по основным направлениям развития высшего образования: обзорная информация / НИИВО. – 1999. – Вып.2. – С. 1-55.

48. Галаган, А.И. Проблемы государственного контроля и автономии вузов в России и некоторых зарубежных странах / А.И. Галаган // Социально-гуманитарные знания. – 1999. – № 5. – С. 175-192.

49. Галаган, А.И. Сравнительная характеристика принципов образовательной политики России и некоторых зарубежных стран / А.И. Галаган // Социально-гуманитарные знания. – 1999. – № 3. – С. 186-205.

50. Галимова, Л.И. Образовательный кластер как механизм инновационного развития производственной деятельности / Л.И. Галимова // Вестник Казанского технологического университета. – 2009. – № 20. – С. 125-127.

51. Гвишиаши, Д.М. Материалистическая диалектика – философская основа системных исследований / Д.М. Гвишиаши // Системные исследования. – 2002. – С. 7-28.

52. Германова, Ю. Концептуальные основы мониторинга качества образовательного процесса / Ю. Германова // Учитель. – 2011. – № 2. – С. 28-31.

53. Главное управление статистики Донецкой Народной Республики. Расчет численности наличного и постоянного населения произведен с учетом полученных административных данных Миграционной службы МВД Донецкой Народной Республики и Министерства юстиции Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://glavstat.govdnr.ru/news/arhiv/2019/arhiv\\_0119.php](http://glavstat.govdnr.ru/news/arhiv/2019/arhiv_0119.php). – Дата обращения: 24.08.2019. – Загл. с экрана.

54. Глебова, Н.М. Интегрированный маркетинговый подход в формировании системы коммуникаций ВУЗа / Н.М. Глебова, А.И. Барановский, О.Ю. Лейнвебер // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4. – С. 239-242.

55. Глобальные рекомендации по физической активности для здоровья. Всемирная организация здравоохранения, 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44399/3/9789244599976\\_rus.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44399/3/9789244599976_rus.pdf). – Дата обращения: 24.08.2018. – Загл. с экрана.

56. Гречина, И.В. Маркетинг образовательных услуг в зарубежных странах / И.В. Гречина, О.Н. Пономаренко // Торговля и рынок. – 2018. – Вып. № 3'(47), том 2. – С. 78-88.

57. Гурий, П.С. Образ будущего места работы и предстоящей жизнедеятельности новое средство вовлечения студентов в реальное дипломное проектирование / П.С. Гурий // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2014. – № 2 (8). – С. 83-86.

58. Данильченко, С.Л. Комплексная система оценки качества образования как совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов / С.Л. Данильченко // Международный журнал экспериментального образования. – 2017. – № 3-2. – С. 179-184.

59. Даутов, А.Э. Особенности формирования научно-образовательных кластеров в Республике Татарстан (кейс: научно-образовательный кластер НОУ ВПО «Университет управления «ТИСБИ») / А.Э. Даутов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2012. – № 36 (177). – С. 81-84.

60. Делор, Ж. Образование: необходимая утопия / Ж. Делор // Образование: сокрытое сокровище. – Париж, ЮНЕСКО, 1997. – С. 36.

61. Дмитриенко, Т.И. Системный подход как дидактическое условие качества обучения студентов в вузе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://superinf.ru/view\\_helpstud.php?id=3228](https://superinf.ru/view_helpstud.php?id=3228). – Дата обращения: 15.05.2018. – Загл. с экрана.

62. Добрынин, А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования: монография / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренова. – СПб.: Наука, 1999. – 352 с.

63. Донецкий медицинский университет первым из вузов ДНР получил аккредитацию в РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dan-news.info/russia/doneckij-medicinskij-universitet-pervym-iz-vuzov-dnr-poluchil-akkreditaciyu-v-rf-minobrnauki.html>. – Дата обращения: 15.08.2018. – Загл. с экрана.

64. Дорофиенко, В.В. Генезис, формирование и развитие экономических систем различного масштаба, уровня и сфер действия: коллектив. монография / В.В. Дорофиенко, Г.К. Губерная, Л.П. Барышникова. – Донецк, ДонГУУ. – 2015. – 300 с.

65. Дорофиенко, В.В. Реформирование кадровой политики как основа повышения эффективности управленческой деятельности в Донецкой Народной Республике / В.В. Дорофиенко, Т.Н. Бегункова // Международная научно-практическая конференция «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий»: Секция 2, 6-7 июня 2017 г., г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С.63-65.

66. Досужева, Е.Е. О современных особенностях формирования инновационной инфраструктуры с участием вузов в Российской Федерации / Е.Е. Досужева, О.Л. Лямзина // Евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2012. – № 1 (41). – С. 383-388.

67. Дятлов, С.А. Теория человеческого капитала: учебное пособие / С.А. Дятлов. – СПб.: Изд. СПбУЭФ, 1996. – 368 с.

68. Жданова, Е.В. Системный подход в управлении образовательной организацией [Электронный ресурс] / Е.В. Жданова // Преемственность в образовании. – 2016. – № 10 (03). – Режим доступа: <http://journal.preemstvennost.ru/10-03-2016>. – Дата обращения: 15.08.2019. – Загл. с экрана.

69. Жильченкова, В.В. Специфика подготовки профессионалов в сфере инвестирования и инноваций в Донецком регионе / В.В. Жильченкова, И.А. Бондарева, А.В. Мешков // Инженерные инновации и экономика

промышленности: труды науч.-практ. конф. с международным участием, 27-29 мая 2015, г. Санкт-Петербург / Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого». – Санкт-Петербург: ИНПРОМ-2015, 2015. – С. 353-364.

70. Жильченкова, В.В. Роль инновационных менеджеров в развитии концепции «умный город» / В.В. Жильченкова А.Т. Махмудова // Донбасс будущего глазами молодых ученых: сборник материалов науч.-техн. конф., 27 ноября 2017, г. Донецк. / ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет». – Донецк: ДонНТУ, 2017. – С. 63-67.

71. Жильченкова, В.В. Человеческий капитал как основной фактор инновационного развития / В.В. Жильченкова, А.Т. Махмудова // Современные технологии управления персоналом: от проблем к решению: сборник статей участников Международной науч.-практ. конф., 25 марта 2019, г. Челябинск; под ред. И.В. Резанович. – Челябинск, 2019. – С. 94-98.

72. Задачи в области образования [Электронный ресурс] // Официальный сайт ЮНЕСКО. – Режим доступа: <http://ru.unesco.org/themes/zadachi-v-oblasti-obrazovaniya>. – Дата обращения: 15.09.2019. – Загл. с экрана.

73. Закарьяева, З.М. Управление современным образованием: организационные механизмы / З.М. Закарьяева // Философия хозяйства. – 2011. – № 2 (74). – С. 161-166.

74. Зорина, М.С. Государственное регулирование формирования системы ценностей, знаний и компетенций сферы образовательных услуг в условиях их коммерциализации / М.С. Зорина, В.В. Жильченкова // Статистические методы исследования социально-экономических и экологических систем региона: материалы I Междунар. науч.-практ. конф.: вып. 1 в 2 т. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2017. – Том II. – С. 436-439.

75. Ильинский, И.В. Инвестиции в образование как фактор развития информационной экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 /

Ильинский Игорь Валерьевич. – СПб.: СПбУЭФ., 2006. – 36 с.

76. Информация об актуальных вакансиях, поданных в центры занятости Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/index.php?id=4968>. – Дата обращения: 09.09.2019. – Загл. с экрана.

77. Иркутская, В.И. Развитие системы образования в России (настоящее и будущее) / В.И. Иркутская // Вестник Томского государственного педагогического ун-та.– 2010. – Вып. 10 (100). – С. 31-33.

78. Итоги работы Республиканского центра занятости и его территориальных органов в 2017 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru/index.php?id=5085>. – Дата обращения: 09.09.2019. – Загл. с экрана.

79. Камалеева, А.Р. Системный подход в педагогике / А.Р. Камалеева // Научно-педагогическое обозрение. – Pedagogical Review. – 2015. – № 3 (9). – С. 1-22.

80. Кекконен, А.Л. Человеческий капитал региона: формирование и развитие в современных условиях: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Кекконен Александра Леонидовна. – СПб.: ФГБОУ ВПО «Петрозаводский государственный университет», 2013. – 23 с.

81. Кинелев, В.Г. Региональная политика в области высшего образования: какой ей быть /В.Г. Кинелев // Высшее образование в России. – 2013. – № 4. – С. 14-24.

82. Конституция Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Постановление Верховного Совета Донецкой Народной Республики от 14 мая 2014 года № 1-1: по состоянию на 09 сентября 2019 г. – Режим доступа: <http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr/>. – Дата обращения: 09.09.2019. – Загл. с экрана.

83. Конюховский, А.Е. Образование в контексте объединяющей национальной идеи / А. Е. Конюховский // Ректор ВУЗа. – 2011. – № 7. – С. 24-33.

84. Костровец, Л.Б. Кадры управления: теоретические основы, особенности и подготовка в системе образования / Л.Б. Костровец // Менеджер. – 2014. – № 3. – С. 89-98.

85. Кратт, О.А. Сравнение отечественной и зарубежных систем высшего образования на фоне глобализационных процессов / О.А. Кратт // Прометей: региональный сборник научных трудов по экономике / Институт экономико-правовых исследований НАН Украины; Донецкий экономико-гуманитарный институт. – Донецк, 2003. – № 1 (10). – С. 294-305.

86. Крейк, А.И. Синергические возможности ВУЗа как интегрированного комплекса образования и науки / А.И. Крейк // Сибирский педагогический журнал. – 2012. – № 8. – С. 14-21.

87. Крейк, А.И. Эмерджентные следствия социальной функции субститута «образование» / А.И. Крейк // Идеи и идеалы. – 2011. – № 1 (7). – Т. 2. – С. 68-87.

88. Крылов, И.В. Маркетинг (социология маркетинговых коммуникаций): учебное пособие / И.В. Крылов. – М.: Изд-во «Центр», 2008. – 144 с.

89. Кузьмина, Е.Е. Маркетинг образовательных услуг: учебное пособие для магистров / Е.Е. Кузьмина. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 330 с.

90. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: учебное пособие / Ж.-Ж. Ламбен. Пер. с франц. – СПб.: Наука, 2006. – 589 с.

91. Лебедев, Н.Б. Система образования в Российской Федерации: современное состояние, проблемы и тенденции развития / Н.Б. Лебедев // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 2 (26). – С. 45-56.

92. Логачев, М.С. Разработка универсальной структуры автоматизированной системы контроля и управления образовательным процессом / М.С. Логачев // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2016. – № 6. – С. 56-60.

93. Маркетинг: учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов,

С.А. Красильников и др.; под ред. А.Н. Романова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 560 с.

94. Маркетинговые коммуникации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketingfit.ru/process-upravlenija-marketingom-predprijatija/771-chetyre-vidy-kontrolja.html>. – Дата обращения: 09.09.2018. – Загл. с экрана.

95. Матушанский, Г.У. Инновационные территориальные образовательные кластеры: зарубежный и отечественный опыт / Г.У. Матушанский, Р.Р. Гарифуллина, Р.Ф. Бакеева // Вестник Казанского технологического ун-та. – 2014. – С. 354-358.

96. Министерство образования и науки представило свою концепцию по трудоустройству выпускников вузов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnr-online.ru/2018/12/11/ministerstvo-obrazovaniya-i-nauki-predstavilo-svoyu-kontseptsiyu-po-trudoustrojstvu-vypusknikov-vuzov/>. – Дата обращения: 09.09.2019. – Загл. с экрана.

97. Министр здравоохранения ДНР встретила со студентами ГОО ВПО ДОННМУ им. М. Горького по вопросам будущего распределения молодых специалистов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mzdnr.ru/news/ministr-zdravoohraneniya-dnr-vstretilas-so-studentami-goo-vpo-donnmu-im-m-gorkogo-po-voprosam>. – Дата обращения: 09.09.2019. – Загл. с экрана.

98. Миронов, А.Г. Проблемы организации профориентационной деятельности обучающихся в современных условиях / А.Г. Миронов // Казанский педагогический журнал. – 2015. – № 6-1 (113). – С. 89-92.

99. Миронов, В.В. Всеобщая информатизация образования: внутри и вне процесса / В.В. Миронов, С.Н. Латыпов // Cloud of science. – 2017. – Т. 4. № 2. – С. 282-294.

100. Моисеев, А.М. Стратегическое управление школой: словарь-справочник. В 3 т. Т. 3. С-Я / А. М. Моисеев; под ред. О. М. Моисеевой. – М.: АСОУ, 2014. – 372 с.

101. Мурзагалиева, Л.С. Современное образование: плюсы, минусы и

перспективы [Электронный ресурс] / Л.С. Мурзагалиева // Социальная сеть работников образования. – Режим доступа: <https://nsportal.ru/shkola/raznoe/library/2017/07/25/sovremennoe-obrazovanie-plyusy-minusy-i-perspektivy>. – Дата обращения: 09.09.2019. – Загл. с эрана.

102. Мухаметзянова, Ф.Ш. Профессиональная ориентация учащейся молодежи в условиях научно-образовательного кластера (опыт республики Татарстан) / Ф.Ш. Мухаметзянова, Г.А. Шайхутдинова // Современные исследования социальных проблем. – 2016. – № 10 (66). – С. 102-114.

103. Мызин, А. Проблемы оценки человеческого капитала в контексте исследования национального богатства регионов России / А. Мызин, И. Гурбан // Экономика региона. – 2011. – № 1. – С. 104-109.

104. Новикова, А.Г. Вклад учительства в становление и развитие образования России XIX века / А. Г. Новикова // Сибирский учитель. – 2011. – № 1. – С. 68-70.

105. Новые профессии будущего – ТОП-10 Microsoft и The Future Laboratory [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://info-profi.net/professii-budushhego/>. – Дата обращения: 09.10.2019. – Загл. с эрана.

106. О внесении изменений в Положение о лицензировании образовательной деятельности в новой редакции, утвержденное Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 10 августа 2018 г. № 10-44: по состоянию на 09 октября 2019 г. – Режим доступа: <https://dnr-online.ru/download/postanovlenie-soveta-ministrov-dnr-10-44-ot-10-08-2018-g-o-vnesenii-izmenenij-v-polozhenie-o-litsenzirovanii-obrazovatelnoj-deyatelnosti-v-novoj-redaktsii-utverzhdennoe-postanovleniem-soveta-ministro/>. – Дата обращения: 09.10.2019. – Загл. с эрана.

107. Об образовании [Электронный ресурс]: закон Донецкой Народной Республики № 55-ІНС: [принят Постановлением Народного Совета 19 июня 2015 г.: по состоянию на 15 октября 2019 г.]. – Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakon-dnr-ob-obrazovanii/>. – Дата обращения: 15.10.2019. –



Загл. с эрана.

108. Об установлении размера республиканской пошлины за выдачу свидетельства о государственной аккредитации, выдачу копии, дубликата свидетельства, переоформление свидетельства о государственной аккредитации [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 26 апреля 2017 г. №5-2: по состоянию на 15 октября 2019 г. – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0003-5-2-20170329/>. – Дата обращения: 15.10.2019. – Загл. с эрана.

109. Об утверждении Положения о государственной аккредитации образовательной деятельности [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 29 марта 2017 г. №5-2: по состоянию на 15 октября 2019 г. – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0003-5-2-20170329/>. – Дата обращения: 15.10.2019. – Загл. с эрана.

110. Об утверждении Порядка распределения и трудоустройства выпускников образовательных организаций (учреждений) среднего профессионального и высшего образования, подготовка которых осуществлялась за счет средств Государственного бюджета Луганской Народной Республики [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Луганской Народной Республики от 07 августа 2018 г. № 479/18: по состоянию на 15 октября 2019 г. – Режим доступа: <https://minobr.su/docs/3596-postanovlenie-479-18-ot-07082018.html>. – Дата обращения: 15.10.2019. – Загл. с эрана.

111. Ободец, Р.В. Опыт работы инновационной структуры поддержки предпринимательства на примере Донецкого городского бизнес-инкубатора с возможностью внедрения таких структур в экономику стран СНГ / Р.В. Ободец // Научный журнал «Вестник университета Туран». – Казахстан, Алматы. – 2011. – № 4 (52). – С. 17-24.

112. Ободец, Р.В. Оценка человеческого капитала на основе глобальных экономических рейтингов (на примере России и Украины) / Р.В. Ободец, А.А Мальцева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические

науки. Вып. 1. Ч. I. – Тула: ТулГУ, 2014. – С. 15-22.

113. Образование в современном мире: состояние и тенденции развития: сборник; под ред. М.И. Кондакова. – М.: Педагогика, 2009. – 247 с.

114. Образовательный портал «Виртуальная образовательная среда» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-learning.usue.ru/>. – Дата обращения: 20.08.2019. – Загл. с экрана.

115. Овчарова, Р.В. Технологии практического психолога образования: учебное пособие для студентов вузов и практических работников / Р.В. Овчарова. – М.: ТЦ «Сфера», 2000. – 448 с.

116. Олейникова, О.Н. Инновационная модель развития профессионального образования в Москве / О.Н. Олейникова // Качество образования. – 2010. – № 9. – С. 56-59.

117. Оленев, А.А. Сущность и содержание позиционирования образовательных услуг ВУЗА / А.А. Оленев, А.В. Шишкин // Проблемы науки и образования. – 2014. – С. 244- 246.

118. Омелянович, Л.А. Глобальные финансовые вызовы макроэкономики / Л.А. Омелянович // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: сб. науч. тр. – Симферополь: ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского», 2018.– С. 501-504.

119. Омелянович, Л.А. Глобализация: взаимосвязи и взаимозависимости / Л.А. Омелянович, Г.Е. Долматова // Экономика, предпринимательство и право. – 2016. – Т. 6. № 4. – С. 331-340.

120. Отчёт о работе Министерства образования и науки за II полугодие 2016 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mondnr.ru/component/jdownloads/category/39-otchet?Itemid=-1>. – Дата обращения: 09.09.2019. – Загл. с экрана.

121. Официальный сайт ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://donampa.ru/http://donnuet.education/>. – Дата обращения: 09.10.2019. –

Загл. с эрана.

122. Официальный сайт ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://donampa.ru/>. – Дата обращения: 19.10.2019. – Загл. с эрана.

123. Официальный сайт Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mondnr.ru/dokumenty>. – Дата обращения: 09.09.2019. – Загл. с эрана.

124. Охрименко, А. Образование категория экономическая / А. Охрименко // Вопросы экономики. – 2010. – № 11. – С. 66-67.

125. Панкрухин, А.П. Цена образования / А.П. Панкрухин // Alma mater. – 1997. – № 5. – С. 24-29.

126. Панкрухин, А.П. Маркетинг образовательных услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/mou/1.htm>. – Дата обращения: 09.09.2019. – Загл. с эрана.

127. Панькин, А.Б. Управление образовательными системами: учебное пособие / А.Б. Панькин. – М.: Наука и образование, 2014. – 388 с.

128. Питайкина, И.А. К вопросу о теории человеческого капитала / И.А. Питайкина // Известия высших учебных заведений. – 2015. – № 4 (36). – С. 237-245.

129. Поздняков, В. Сущность и содержание категории «человеческий капитал» / В. Поздняков // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 11 (3). – С. 572-575.

130. Попов, Е.Н. Проблемы формирования рынка образовательных услуг / Е.Н. Попов // Молодежь, образование, рынок. – 2012. – С. 80-86.

131. Портер, М.Э. Конкуренция: учебник / М.Э. Портер. – М.: Издательство Дом «Вильямс», 2011. – 496 с.

132. Пособие по применению Руководящих принципов по вопросу о перемещении лиц внутри страны (на русском языке) [Электронный ресурс]. – Институт Брукингса, 1999. – Режим доступа: <https://www.brookings.edu/wp>

content/uploads/2016/06/04\_national\_responsibility\_framework\_Rus.pdf. – Дата обращения: 25.09.2019. – Загл. с эрана.

133. Приказы Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://mondnr.ru/dokumenty/category/3-dokumenty>. – Дата обращения: 25.09.2019. – Загл. с эрана.

134. Психология педагогического коллектива [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lifepsycho.ru/282-psixologiya-pedagogicheskogo-kollektiva.html>. – Дата обращения: 25.09.2019. – Загл. с эрана.

135. Пузиков, В. Инвестиционный потенциал образования / В. Пузиков // Высшее образование в России. – 2001. – № 2. – С. 7-12.

136. Пушкарева, Е.А. О современных проблемах развития теории и практики образовательного процесса / Е.А. Пушкарева, Ю.В. Пушкарев // Философия образования. – 2010. – № 4 (33). – С. 45-51.

137. Рейтинг стран мира по уровню образования. Гуманитарная энциклопедия: исследования центра гуманитарных технологий, 2006-2019 (последняя редакция: 30.03.2019) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/education-index/education-index-info>. – Дата обращения: 09.09.2019. – Загл. с эрана.

138. Романцов, М.Г. Повышение качества обучения в вузе, посредством реализации на основе конструктивной педагогики, баллонской декларации [Электронный ресурс] / М.Г. Романцов // Современные проблемы науки и образования. – 2010. – № 2. – С. 64-70. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=1578>. – Дата обращения: 10.07.2019. – Загл. с эрана.

139. Роньжова, Н.В. Система контроля как условие управления образовательной организацией / Н.В. Роньжова // Молодой ученый. – 2016. – № 20. – С. 726-728.

140. Рынки труда и возможности трудоустройства [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/1499603357207EFFC125798F004A2EBE\\_Labour%20markets%20%26%20employability\\_RU.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/1499603357207EFFC125798F004A2EBE_Labour%20markets%20%26%20employability_RU.pdf). – Дата обращения: 15.07.2019. – Загл. с экрана.

141. Сагинова, О.В. Маркетинг высшего образования: основные понятия, новые тенденции и перспективы [Электронный ресурс] / О.В. Сагинова. – Режим доступа: <http://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/marketing-vysshego-obrazovaniya-osnovnye-ponjatija-novye-tendentsii-i-perspektivy>. – Дата обращения: 25.11.2019. – Загл. с экрана.

142. Сагинова, О.В. Маркетинг образовательных услуг / О.В. Сагинова // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 3. – С. 48-49.

143. Сагинова, О.В. Проблема подготовки специалистов по маркетингу для международных компаний в России / О.В. Сагинова, Л.Д. Сагинов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1997. – № 6. – С. 92.

144. Саймон, Б. Общество и образование: пер. с англ. / общ. ред. и предисл. В.Я. Пилиповского, изд. 3. – М.: Прогресс, 2009. – 199 с.

145. Системный подход в образовании РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://actualcomment.ru/sistemnyu\\_podkhod\\_v\\_obrazovanii.html](http://actualcomment.ru/sistemnyu_podkhod_v_obrazovanii.html). – Дата обращения: 27.09.2019. – Загл. с экрана.

146. Слонимский, А.А. Региональные кластеры: европейский опыт и белорусские возможности для инновационного развития / А.А. Слонимский, М.А. Слонимская // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. – 2014. – Вып. 22/1. – С. 40-47.

147. Современное образование, какое оно? (взгляд учителя) – Образовательный портал России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://infourok.ru/statya-sovremennoe-obrazovanie-kakoe-ono-vzglyad-uchitelya-745152.html>. – Дата обращения: 16.08.2019. – Загл. с экрана.

148. Специализированный образовательный портал «Инновации в образовании» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://sinncom.ru/content/reforma/index.htm>. – Дата обращения: 15.08.2019. – Загл. с эрана.

149. Терованесов, М.Р. Управление организацией как экономической системой на основе анализа инерционности ее развития / М.Р. Терованесов // ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 12: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 204-217.

150. Территориальные системы: проблемы трансформации и перспективы развития: коллективная монография / В.Н. Василенко, В.И. Дубницкий, О.А. Кратт и др. – Донецк: ИЭПИ НАН Украины, изд-во «Юго-Восток». – 2013. – 306 с.

151. Уровень безработицы в странах ЕС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9034240/3-02072018-AP-EN.pdf/bfcf5c1a-fca8-4541-aa0a-2d5dc2e090da>. – Дата обращения: 15.09.2018. – Загл. с эрана.

152. Уровень образования влияет на продолжительность жизни [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kontinent.org/article.php?aid=48372e8b35b7d>. – Дата обращения: 15.09.2019. – Загл. с эрана.

153. Управление высшим учебным заведением: учебник / под ред. д.э.н., проф. С.Д. Резника и д.э.н., В.М. Филиппова. – 2-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 768 с.

154. Устинова, К. Человеческий капитал в инновационной экономике / К. Устинова, Е. Губанова, Г. Леонидова. – Вологда: Институт социально-экономического развития территорий РАН, 2015. – 195 с.

155. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Серия «Высшее образование» – М.: ИНФРА-М, 2010. – 312 с.

156. Фельтдштейн, Д.И. Приоритетные направления психолого-

педагогических исследований в условиях значимых изменений ребенка и ситуации его развития / Д.И. Фельдштейн // Педагогика. – 2010. – № 7. – С. 3-11.

157. Формирование расходов на образование в СССР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psihdocs.ru/3-glava-formirovanie-rashodov-na-obrazovanie-istoriko-pravovie.html?page=2>. – Дата обращения: 09.09.2019. – Загл. с эрана.

158. Цели по SMART: подробный обзор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/smart-celi/>. – Дата обращения: 09.07.2018. – Загл. с эрана.

159. Шевчук, А. Самозанятость в информационной экономике: основные типы и понятия / А. Шевчук // Экономическая социология. – 2008. – Т. 9. – № 1. – С. 51-64.

160. Шталь, Т.В. Социальный маркетинг и социальная ответственность бизнеса: взаимосвязи и результаты / Т.В. Шталь, О.О. Тищенко // Маркетинг и менеджмент инноваций. – 2012. – № 4. – С. 97-104.

161. Ярмолицкая, Н.В. Современное образование и наука: основные направления и концепции развития в контексте европейского опыта / Н.В. Ярмолицкая // Молодой ученый. – 2015. – № 23. – С. 114-118.

162. Bateson, J. E. Managing Services Marketing: Text and Readings / J.E. Bateson, D.K. Hoffman. – New York: The Dryden Press, 1999. – 235 p.

163. Becker, G. Investment in Human Capital: a Theoretical Analysis / G. Becker // Journal of Political Economy. – 1962. – Vol. 70. – P. 9-49.

164. Eiglier, P. Principles de politique marketing pour les entreprises de services / P. Eiglier, E. Langeard. – L'Institute d'Administration des entreprises, Universite d'Aix-Marseille, 1976. – 325 p.

165. Etzkowitz, H. The dynamics of innovation: from National Systems and «Mode 2» to a Triple Helix of university–industry–government relations / H. Etzkowitz, L. Leydesdorf // Research Policy. – 2000. – № 29. – P. 109-123.

166. Fisher, I. Senses of Capital / I. Fisher // Econ. J. – 1897. – VII. – P.

201-202.

167. Heckman, J.J. A Life Cycle Model of Earnings, Learning, and Consumption / J.J. Heckman // *Journal of Political Economy*. – 1976. – part 2. – № 84. – P. 11-44.

168. Kinnell, M. Marketing in the Not-for-Profit Sector / M. Kinnell, J. MacDougal. – Butterworth Heinemann, 1997. – 345 p.

169. Kotler, P. Marketing-Management: Analyse, Planung und Kontrolle. / P. Kotler. – Stuttgart, 1982. – 680 p.

170. Legal Policy. American Society of International Law and the Brookings Institution Project on Internal Displacement [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/spring\\_guiding\\_principles.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/spring_guiding_principles.pdf). – Дата обращения: 09.07.2019. – Загл. с экрана.

171. Smith, A. An Inquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations / A. Smith. – Cannan's ed., Chicago: University of Chicago Press, 1976. – 477 p.

172. Sarges, W. Marketing fo die Erwachsenenbildung / W. Sarges, F. Haeberlin. – Berlin: Hannover, Dortmund, Darmstadt. – 1980. – 159 p.

173. Schultz, P. Human capital, family planning, and their effects on population growth / P. Schultz // *AER Papers and Proceedings*. – 1994 – P. 255-260.

174. United Nations General Assembly, Resolution 58/177 of 2004/para.7; and United Nations Commission on Human Rights, Resolution 2004/55 of 2004, para.6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.refworld.org/publisher,UNCHR,,,50ffbce5274,,10.html>. – Дата обращения: 09.07.2019. – Загл. с экрана

175. Walter, K. Guiding Principles on Internal Displacement. Annotations, Studies in Transitional Legal Policy / K. Walter // *American Society of International Law and the Brookings Institution Project on Internal Displacement*. – 2000. – № 32. – P. 26-35.



ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение А

## Справки о внедрении результатов исследования



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ул. Артёма, 129-А, г. Донецк 83000, тел. 071-321-44-48  
e-mail: [mon\\_dnr@min.gov.ua](mailto:mon_dnr@min.gov.ua) Идентификационный код 51000066

09.12.2019 № 3670/18.1-81

На \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Диссертационный совет Д 01.001.01  
на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия  
управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной  
Республики»

## СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации  
Винокуровой Ларисы Алексеевны на тему: «Новые формы функционирования и  
развития систем управления организациями в сфере образования»,  
представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по  
специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (по  
отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Предложенные автором основные положения стратегии концентрированного  
роста на рынке образовательных услуг в сочетании с потребностями рынка труда в  
выпускниках СПО и ВПО и концептуальная система управления занятостью  
выпускников СПО и ВПО, а также безработных позволят более обоснованно  
формировать контрольные цифры приема уже в 2020 году.

Кроме этого, разработанная схема организации работы единого  
координационного центра распределения заявок на подготовку специалистов и  
формирования программы кадрового потенциала ДНР будет рассматриваться в  
рамках стратегии развития системы образования и создания научно-практических  
и образовательных комплексов в таких направлениях как:

- социальное обеспечение, народное образование, культура и искусство;
- транспорт и связь, промышленность, информационно-вычислительное обслуживание;
- торговля и общественное питание; материально-техническое снабжение и сбыт, финансы;
- здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение;
- культура и искусство;

- экстерриториальные организации и органы.

Обоснованная автором концептуальная структура управления научно-практического и образовательного комплекса, позволит обеспечивать занятость выпускников в соответствии с профилем подготовки в организации СПО или ВПО и удовлетворит потребности рынка труда в необходимых специалистах.

Министр



М.Н.Кушаков



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»  
ГОУ ВПО «ДОНАГРА»**

ДНР 86157, г. Макеевка, Центрально-Городской район, ул. Ленина, дом 87, e-mail: [gouvpodonagra@mail.ru](mailto:gouvpodonagra@mail.ru)

от 25.11.2019 № 01/483  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Диссертационный совет Д 01.001.01  
на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия  
управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной  
Республики»

**СПРАВКА**

о внедрении результатов исследований диссертации  
Винокуровой Ларисы Алексеевны на тему: «Новые формы  
функционирования и развития систем управления организациями в сфере  
образования», представленной на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук по специальности 08.00.05 Экономика и управление  
народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Предложенная Винокуровой Л.А. схема организации работы Республиканского образовательно-научного комплекса агропромышленности (РОНКА) на базе ГОУ ВПО «Донбасская аграрная академия» позволила интегрировать образовательную, научно-исследовательскую и инновационную деятельность образовательных учреждений дошкольного, среднего общего, среднего профессионального и высшего профессионального образования в учебных заведениях, реализующих программы различных уровней, с целью формирования сквозных конкурентоспособных компетенций у обучающихся для эффективного кадрового обеспечения агропромышленного комплекса, развития сельского хозяйства и сопутствующих отраслей, удовлетворения потребности граждан, общества и рынка труда в качественном профессиональном образовании в Донецкой Народной Республике.

Ректор



В.И. Веретенников



ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
 «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
 ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»  
 83015, город Донецк, Ворошиловский район, улица Челюскинцев, дом 163а,  
 тел.: (062) 344-09-56, факс: (062) 337-71-08, e-mail: [info@donampa.ru](mailto:info@donampa.ru)

02.12.2019 № 01-06/1310  
 на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Диссертационный совет Д 01.001.01  
 на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия  
 управления и государственной службы при  
 Главе Донецкой Народной Республики»

#### СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации  
 Винокуровой Ларисы Алексеевны на тему: «Новые формы функционирования и развития  
 систем управления организациями в сфере образования», представленной на соискание  
 ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 Экономика и  
 управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Основные научные наработки и выводы диссертации Винокуровой Л.А.  
 использовались в учебном процессе в ряде дисциплин с целью совершенствования их  
 учебно-методического обеспечения и содержательного изложения учебного материала.  
 Идеи и постулаты работы излагались в дисциплинах: «Стратегическое планирование и  
 бизнес-план», «Управление изменениями», «Современный стратегический анализ».  
 Положения, обобщения и выводы диссертации дополнили конспекты лекций, были  
 включены в методические рекомендации по проведению семинарских занятий для  
 обучающихся по образовательным программам бакалавриата и магистратуры и  
 использованы в следующих темах:

1. Тема «Производственная стратегия» дисциплины «Стратегическое  
 планирование и бизнес-план», в которой определены методические подходы к  
 формированию структур управления в образовательных организациях.

2. Тема «Организационные (корпоративные) изменения» дисциплины «Управления  
 изменениями», тема «Оценка эффективности работ по проведению стратегического  
 анализа» дисциплины «Современный стратегический анализ», где использован комплекс  
 факторов, которые необходимо учитывать при проведении стратегического анализа  
 образовательного учреждения.

Кроме этого, ряд положений диссертационной работы послужили основой для  
 разработки учебной дисциплины «Менеджмент в сфере образовательных услуг», в части  
 развития теоретических положений системы управления образовательными структурами в  
 Донецкой Народной Республике для обучающихся образовательной программы  
 бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Проректор по учебной работе,  
 д.э.н., профессор



Л.П. Барышникова

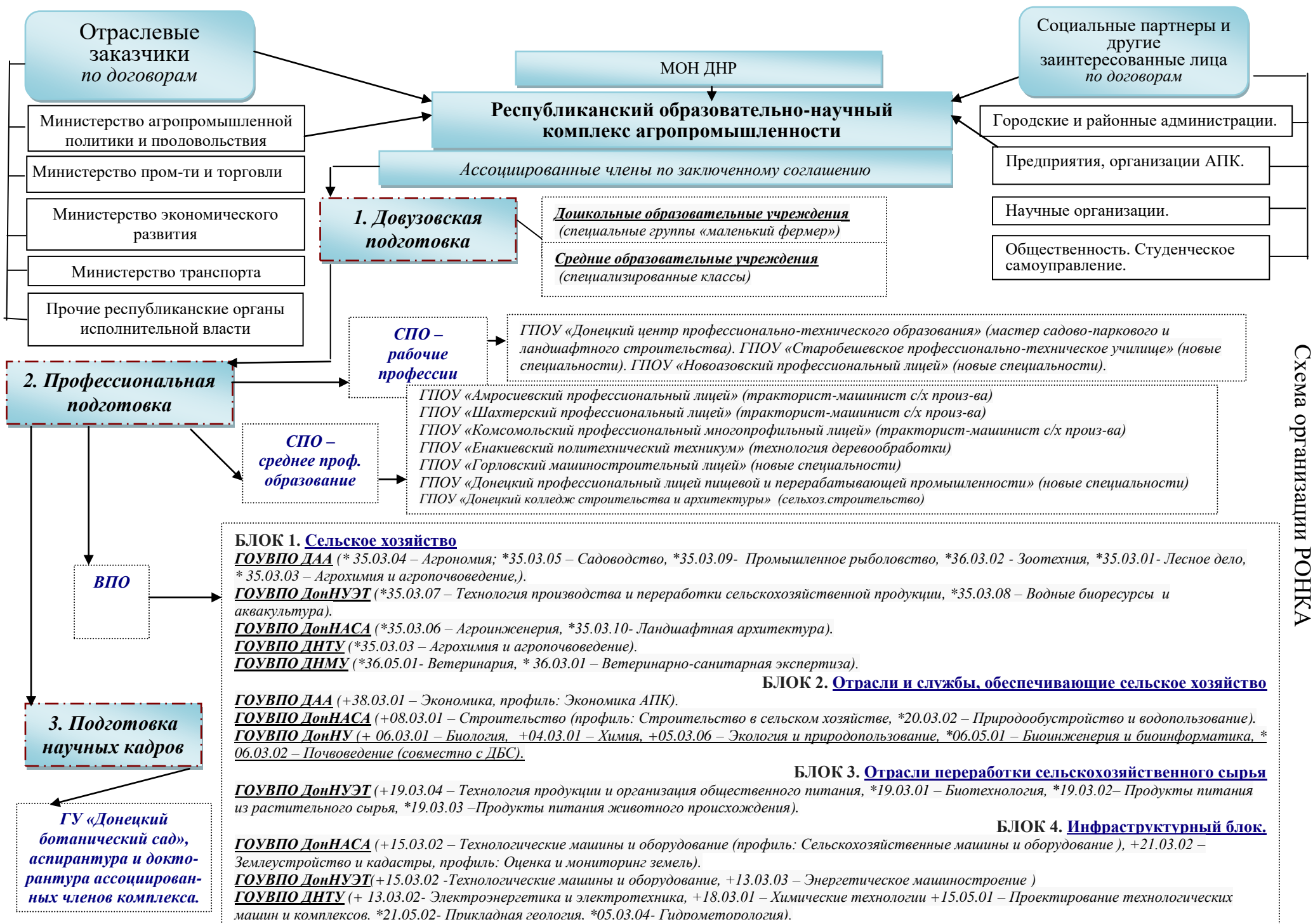


Рисунок Б.1 – Схема организации РОНКА [составлено автором на основании собственных исследований]

## Приложение В

### Геолокация общеобразовательных организаций по административным единицам ДНР

Таблица В.1 – Распределение общеобразовательных организаций по административным единицам ДНР

Город	Всего общеобразовательных	из них			Всего ОШ	гимназии	лицей	Специализированные	Всего ОШ с НТ	школы-интернаты	из них				УВК-школы-сады	из них	след школы-инт	приостановленные				
		I	I-II	I-III							I-II	I-III	I-III	УВК-инт I-III				I	I-II	I-III	II-III	отсутствие контингента
Донецк	149	0	6	110	116	8	8	10	142	3	1	2	0	0	4	1	1	2		1	5	5
Горловка	52	0	10	32	42	2	5	1	50	1	0	1	0	0	1	1				1		
Дебальцево	6		1	5	6				6												1	1
Докучаевск	5			5	5				5													
Енакиево	27	1	3	20	24	1	1		26	1	1										2	2
Ждановка	3	1		2	3				3													
Кировское	3			3	3				3													
Макеевка	68	1	23	38	62	1	3		66					2			2					
Снежное	15		5	10	15				15													
Торез	17		6	9	15	1	1		17													
Харцызск	20			19	19			1	20													
Шахтерск	28		4	21	25	1			26					2		1	1				2	2
Ясиноватая	9		5	4	9				9												2	2
Амвросиевский	26		9	16	25				25					1			1					
Новоазовский	14		1	13	14				14													
Старобешевский	20		5	15	20				20													
Тельмановский	9		3	5	8	1			9													
<b>ИТОГО</b>	<b>471</b>	<b>3</b>	<b>81</b>	<b>327</b>	<b>411</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>456</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

## Приложение Г

### Контингент обучающихся и учителей в общеобразовательных учреждениях за 2017-2018 года

Таблица Г.1 – Количество обучающихся и педагогов в общеобразовательных организациях Республики по состоянию на 2017 год

Наименование показателя	Дневные общеобразовательные организации			Вечерние общеобразовательные организации			Дневные общеобразовательные организации, при которых организованы вечерние классы			ВСЕГО		
	количество организаций	в них:		количество организаций	в них:		количество организаций	в них:		количество организаций	в них:	
		обучающихся	учителей		обучающихся	учителей		обучающихся	учителей		обучающихся	учителей
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Донецк	149	50101	4985	0	0	0	9	690	89	149	50791	4985
Горловка	52	12214	1360	4	411	28	0	0	0	56	12625	1388
Дебальцево	6	1256	133	0	0	0	0	0	0	6	1256	133
Докучаевск	5	1329	128	0	0	0	0	0	0	5	1329	128
Енакиево	27	7870	717	0	0	0	1	27	7	27	7897	717
Ждановка	3	882	74	1	18	8	0	0	0	4	900	82
Кировское	3	1707	111	1	111	5	0	0	0	4	1818	116



Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Макеевка	68	23799	2007	2	336	16	1	107	7	70	24242	2023
Снежное	15	4172	406	0	0	0	1	45	0	15	4217	406
Торез	17	4771	469	1	155	10	0	0	0	18	4926	479
Харцызск	20	7182	696	0	0	0	0	0	0	20	7182	696
Шахтерск	28	5326	637	0	0	0	1	36	13	28	5362	637
Ясиноватая	9	2091	217	0	0	0	0	0	0	9	2091	217
Амвросиевский	26	2940	472	0	0	0	1	10	6	26	2950	472
Новоазовский	14	2308	275	0	0	0	0	0	0	14	2308	275
Старобешевский	20	3669	432	0	0	0	0	0	0	20	3669	432
Тельмановский	9	889	161	0	0	0	0	0	0	9	889	161
Итого	471	132506	13280	9	1031	67	14	915	122	480	134452	13347
Донецкий лицей-интернат с усиленной военно-физической подготовкой имени Г.Т. Берегового ГОУ ВПО «ДОН ВОКУ»	1	362	41	0	0	0	0	0	0	1	362	41
Многопрофильный лицей-интернат ГОУ ВПО «ДонНУ»	1	279	34	0	0	0	0	0	0	1	279	34
Донецкий медицинский общеобразовательный лицей-предуниверсарий	1	215	33	0	0	0	0	0	0	1	215	33

*Продолжение таблицы Г.1*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Лицей-интернат «Эрудит»	1	86	22	0	0	0	0	0	0	1	86	22
Итого	4	942	130	0	0	0	0	0	0	4	942	130
Школы-интернаты	23	2266	504	0	0	0	0	0	0	23	2266	504
Итого	23	2266	504	0	0	0	0	0	0	23	2266	504
ВСЕГО	498	135714	13914	9	1031	67	14	915	122	507	137660	13981

Таблица Г.2 – Количество обучающихся и педагогов в общеобразовательных организациях Республики по состоянию на 2019 год

Наименование показателя	Дневные общеобразовательные организации			Вечерние общеобразовательные организации			Дневные общеобразовательные организации, при которых организованы вечерние классы			ВСЕГО		
	количество организаций	В НИХ:		количество организаций	В НИХ:		количество организаций	В НИХ:		количество организаций	В НИХ:	
		обучающихся	учителей		обучающихся	учителей		обучающихся	учителей		обучающихся	учителей
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Донецк	149		4985	0	0	0	9	690	89	149		4985
Горловка	52		1360	4	411	28	0	0	0	56		1388
Дебальцево	6		133	0	0	0	0	0	0	6		133
Докучаевск	5		128	0	0	0	0	0	0	5		128
Енакиево	27		717	0	0	0	1	27	7	27		717
Ждановка	3		74	1	18	8	0	0	0	4		82
Кировское	3		111	1	111	5	0	0	0	4		116
Макеевка	68		2007	2	336	16	1	107	7	70		2023
Снежное	15		406	0	0	0	1	45	0	15		406
Торез	17		469	1	155	10	0	0	0	18		479
Харьцызск	20		696	0	0	0	0	0	0	20		696

Продолжение таблицы Г.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Шахтерск	28		637	0	0	0	1	36	13	28		637
Ясиноватая	9		217	0	0	0	0	0	0	9		217
Амвросиевский	26		472	0	0	0	1	10	6	26		472
Новоазовский	14		275	0	0	0	0	0	0	14		275
Старобешевский	20		432	0	0	0	0	0	0	20		432
Тельмановский	9		161	0	0	0	0	0	0	9		161
Итого	471		13280	9	1031	67	14	915	122	480		13347
Донецкий лицей-интернат с усиленной военно-физической подготовкой имени Г.Т. Берегового ГОУ ВПО «ДОН ВОКУ»	1		41	0	0	0	0	0	0	1		41
Многопрофильный лицей-интернат ГОУ ВПО «ДонНУ»	1		34	0	0	0	0	0	0	1		34
Донецкий медицинский общеобразовательный лицей-предуниверсарий	1		33	0	0	0	0	0	0	1		33
Лицей-интернат «Эрудит»	1		22	0	0	0	0	0	0	1		22
Итого	4		130	0	0	0	0	0	0	4		130
Школы-интернаты	23		504	0	0	0	0	0	0	23		504
Итого	23		504	0	0	0	0	0	0	23		504
ВСЕГО	498		13914	9	1031	67	14	915	122	507		13981

## Приложение Д

Рынок труда в разрезе административно-территориальных единиц за январь-декабрь 2018 года нарастающим итогом

Таблица Д.1 – Анализ рынка труда в ДНР за январь-декабрь 2018 года нарастающим итогом [сформировано на основании данных Республиканского центра занятости ДНР [76]]

Наименование административно-территориальной единицы Донецкой Народной Республики	Численность лиц, ищущих работу, состоявших на учете в центре занятости, человек	Количество свободных рабочих мест (вакантных должностей), предоставленных работодателями в центр занятости, единиц	Коэффициент напряженности на рынке труда (нагрузка на одно свободное рабочее место (вакантную должность))
<i>А</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b>Всего по Республике</b>	<b>44496</b>	<b>50962</b>	<b>0,9</b>
г. Донецк	9845	15567	0,6
г. Горловка	6764	7690	0,9
г. Дебальцево	802	802	1,0
г. Докучаевск	1316	705	1,9
г. Енаклево	3717	3146	1,2
г. Ждановка	507	561	0,9
г. Кировское	781	535	1,5
г. Макеевка	6941	7291	1,0
г. Снежное	1824	1892	1,0
г. Торез	1903	2357	0,8
г. Харьковский	2633	3061	0,9
г. Шахтерск	1791	2115	0,8
г. Ясиноватая	1652	1367	1,2
Амвросиевский р-он	1362	1163	1,2
Новозовский р-он	672	494	1,4
Старобешевский р-он	1293	1578	0,8
Тельмановский р-он	693	638	1,1

## Приложение Е

Рынок труда в разрезе административно-территориальных единиц за январь-май 2019 года нарастающим итогом

Таблица Е.1 – Анализ рынка труда в ДНР за январь-май 2019 года нарастающим итогом [сформировано на основании данных Республиканского центра занятости ДНР [76]]

Наименование административно-территориальной единицы Донецкой Народной Республики	Численность лиц, ищущих работу, состоявших на учете в центре занятости, человек	Количество свободных рабочих мест (вакантных должностей), предоставленных работодателями в центр занятости, единиц	Коэффициент напряженности на рынке труда (нагрузка на одно свободное рабочее место (вакантную должность))
<i>А</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b>Всего по Республике</b>	<b>19452</b>	<b>25300</b>	<b>0,8</b>
г. Донецк	4837	9622	0,5
г. Горловка	2544	2900	0,9
г. Дебальцево	428	379	1,1
г. Докучаевск	732	483	1,5
г. Енакиево	1345	1291	1,0
г. Ждановка	265	243	1,1
г. Кировское	364	211	1,7
г. Макеевка	2773	3520	0,8
г. Снежное	762	816	0,9
г. Торез	781	977	0,8
г. Харьківск	911	1205	0,8
г. Шахтерск	746	1077	0,7
г. Ясиноватая	810	660	1,2
Амвросиевский р-он	613	488	1,3
Новозаводский р-он	444	208	2,1
Старобешевский р-он	655	926	0,7
Тельмановский р-он	442	294	1,5

## Приложение Ж

## Схема циклического (кольцевого) управления организацией



Рисунок Ж.1 – Схема циклического (кольцевого) управления организацией (по Мюрдюсу и Россу)

## Приложение И

## PEST-анализ деятельности общеобразовательной организации в г. Донецк

Таблица И.1 – PEST-анализ деятельности Школа № 1 в направлении предоставления дополнительных образовательных услуг

Легенда	Факторы среды	Реакция на действие фактора	Балл (сила влияния)	Вероятность наступления, %	Коэф.
1	2	3	4	5	6
	<i>(P)- политические:</i>				
P1	1. Дестабилизация политической обстановки на международной арене	Рынок нестабилен и ориентируется на качественные характеристики услуг	-6	80%	-4,8
P2	2. Открытая внешняя политика	Стабильность в предоставлении платных услуг	2	70%	1,4
P3	3. Вмешательство государства в деятельность школы	Рынок нестабилен и ориентируется на качественные характеристики услуг	-3	50%	-1,5
P4	4. Совершенствование законодательной базы в сфере реализации образовательных услуг	Дает толчек для взрослого населения получать дополнительное образование	2	60%	1,2
P5	5. Запланированное изменение законодательства (законопроекты)	Дестабилизация в реализации платных услуг	-2	30%	-0,6
	<i>(E) - экономические:</i>				
E1	1. Инфляционные процессы	Снижают себестоимость услуг и конкурентоспособность	-4	30%	-1,2
E2	2. Уровень развития конкуренции в сфере общеобразовательных услуг	Потеря клиентской базы	-6	80%	-4,8
E3	3. Увеличение уровня безработицы, размер и условия оплаты труда	Снижение объемов продаж платных ДОУ	-1	60%	-0,6
E4	4. Падение уровня располагаемых доходов населения	Снижение объемов продаж платных ДОУ	-1	50%	-0,5



## Продолжение таблицы И.1

1	2	3	4	5	6
	<i>(S) - социально-культурные:</i>				
S1	1. Повышение требований к образованию на рабочих местах	Увеличение интереса к бизнес-образованию, финансовой грамотности, основ экономики, ораторское искусство	5	50%	2,5
S2	2. Образ жизни и привычки населения	Увеличение интереса клиентов к освоению информационных продуктов, программированию	7	70%	4,9
S3	3. Снижение темпов роста населения в г .Донецке	Увеличение потока потенциальных клиентов	8	60%	4,8
S4	4.Уровень миграции и иммиграционные настроения	Повышается интерес к предоставлению психологических консультаций (индивидуальных и групповых)	8	70%	5,6
	<i>(T) -технологические</i>				
T1	1. Степень использования, внедрения и передачи технологий	Применение научных разработок для обеспечения новых образовательных услуг	4	50%	2
T2	2. Уровень инноваций и технологического развития в сфере образования	Повышение конкурентоспособности	4	60%	2,4

Приложение К

Построение бизнес-процесса в формате WFD

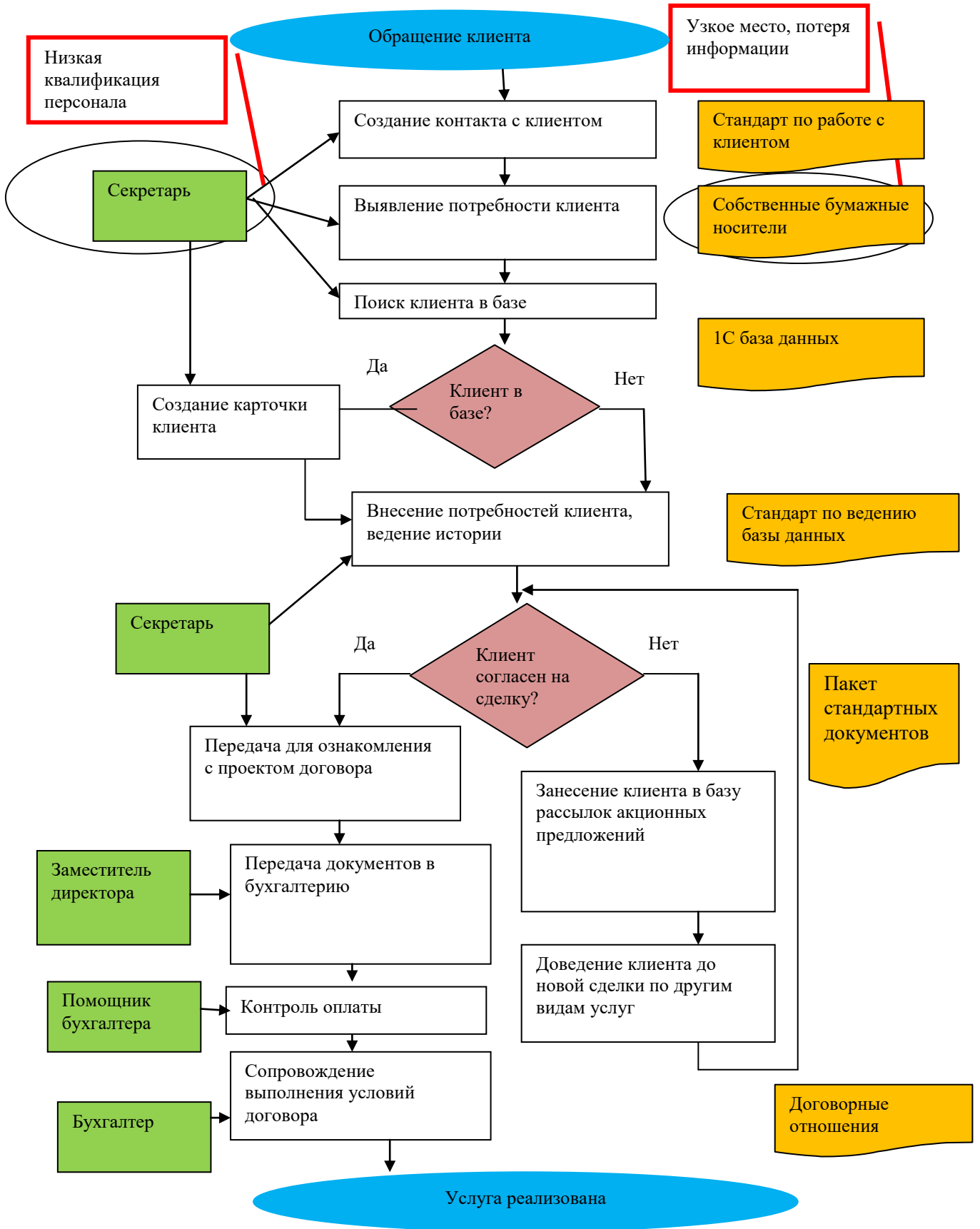


Рисунок К.1 – Бизнес-процесс «прием клиента» в формате WFD

## Приложение Л

## Слабые и сильные стороны общеобразовательной организации

Таблица Л.1 – Слабые и сильные стороны Школы № 1 в направлении предоставления платных услуг [составлено автором самостоятельно на основе изучения внутренней среды организации]

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гибкая ценовая политика за счет налаженных и отработанных услуг для постоянных клиентов (родителей учащихся школы), что позволяет предлагать отдельные услуги дешевле, чем у конкурентов и гарантировать их качество, кроме того, качество услуг отмечено положительными отзывами клиентов на официальном сайте школы;</li> <li>– качество обслуживания за счет индивидуального подхода к каждому клиенту и креативных решений, позволяет привлекать клиентов и быть конкурентоспособными в своем сегменте рынка;</li> <li>– имидж и положительная репутация школы, персонал придерживается морально - этических норм за счет соблюдения стандартов предоставления услуг;</li> <li>- возможность введения новых ДОУ;</li> <li>- предоставление психологических консультаций (индивидуальных и групповых);</li> <li>- компьютерная грамотность;</li> <li>- бизнес-образование;</li> <li>- выработка коммуникационных навыков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие маркетинговых исследований;</li> <li>– отсутствие долгосрочной маркетинговой стратегии;</li> <li>– отсутствие на базе администрации школы Call центра по работе с обращениями клиентов</li> </ul>
Производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>– индивидуальный подход к каждому клиенту;</li> <li>– ориентация на высокое качество предоставления услуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможные задержки при предоставлении услуг в связи с неполным формированием групп слушателей</li> </ul>

## Продолжение таблицы Л.1

1	2	3
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– квалифицированный педагогический и учебно-воспитательный состав;</li> <li>– заинтересованность в развитии учреждения;</li> <li>– сплоченный коллектив учреждения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая квалификация администрации школы в сфере стратегического управления;</li> <li>- низкая квалификация персонала при реализации платных услуг и при работе с клиентами приведет к срыву выполнения планов продаж</li> </ul>
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зависимость от внешних субсидий из муниципального бюджета;</li> <li>– снижение расходов за счет инновационного подхода в процессе обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение оборота продаж;</li> <li>– недостаток собственных средств, которые могут быть направлены на формирование мотивационного фонда или фонда развития учреждения;</li> <li>– отсутствие долгосрочных финансовых инвестиций</li> </ul>

## Приложение М

## Перекрестный SWOT-анализ общеобразовательной организации

Таблица М.1 – Перекрестный SWOT-анализ Школы № 1 по направлению предоставления платных ДОУ «возможности / сильные стороны»

В / С	Имидж и положительная репутация школы	Снижение расходов за счет инновационных технологий. Удобное месторасположение зданий, где может проходить обучение. Имеется хорошая ресурсная база	Квалифицированный педагогический и учебно-воспитательный состав	Заинтересованность в развитии учреждения; сплоченный коллектив учреждения	Имеется собственный информационный ресурс, доступный потенциальным клиентам – родителям учеников
Применение научных разработок для обеспечения новых образовательных услуг	Разработка новых образовательных программ	Разработка гибкой ценовой политики	Качественный процесс образования	Готовность к внедрению стратегии развития	Разработка эффективной маркетинговой стратегии
Внедрение CRM системы, обеспечивающей работу с клиентской базой	Увеличение доходов по ДОУ	Расширение ассортимента услуг	Расширение групп слушателей курсов	Внедрение ключевых показателей эффективности работы персонала по работе с клиентами	Увеличение доходов по ДОУ
Снижение себестоимости услуг	Увеличение доходов по ДОУ	Гибкая ценовая стратегия	Увеличение доходов по ДОУ	Формирование долгосрочных финансовых планов	Увеличение доходов по ДОУ
Внедрение новых платных услуг	Расширение прайс-листа	Конкурентные преимущества используются в рекламной компании	Разработка новых программ услуг	Разработка долгосрочной стратегии развития подразделения ДОУ	Удовлетворение растущих потребностей в образовательных услугах

Таблица М.2 – Перекрестный SWOT-анализ Школы № 1 по направлению предоставления платных ДОУ «возможности / слабые стороны»

В / С	Отсутствие маркетинговых исследований	Отсутствие Call-центра	Высокий уровень конкуренции	Низкая квалификация персонала при реализации платных услуг, при работе с клиентами
Применение научных разработок для обеспечения новых образовательных услуг.	Проведение исследований по заказу	Формирование прайс-листов новых услуг	Введение новых услуг. Повышение сервиса и уровня обслуживания	Проведение обучения
Внедрение CRM системы, обеспечивающей работу с клиентской базой	Прогнозы увеличения доходов по ДОУ на основе работы в программном комплексе	Расширение ассортимента услуг	Повышение качества услуг	Проведение обучения
Снижение себестоимости услуг	Эффективная рекламная компания	Создание Call центра	Сохранение доходов по ДОУ	Проведение обучения
Внедрение новых платных услуг	Проведение опросов для формирования перечня новых услуг	Конкурентные преимущества используются в рекламной компании	Повышение качества услуг	Разработка долгосрочной стратегии обучения персонала школы

Таблица М.3 – Перекрестный SWOT-анализ Школы № 1 по направлению предоставления платных ДОУ «угрозы / слабые стороны»

У/ С	Отсутствие маркетинговых исследований	Формирование Call центра на базе секретариата школы	Высокий уровень конкуренции	Низкая квалификация персонала при реализации платных услуг, при работе с клиентами
Нестабильность развития рынка	Проведение исследований по заказу	Детализация услуг с целью выявления выгод и преимуществ для клиентов	Повышение сервиса и уровня обслуживания	Проведение обучения в направлении поиска новых клиентов
Спад покупательской способности	Прогнозы увеличения доходов по ДОУ на основе работы в программном комплексе	Расширение ассортимента услуг	Повышение качества услуг	Внедрение системы мотивации по КРІ
Неблагоприятные сдвиги в курсах валют	Эффективная рекламная компания	Создание Call центра	Сохранение доходов по ДОУ	Проведение обучения
Инфляционные процессы	Проведение опросов для формирования перечня новых услуг	Конкурентные преимущества используются в рекламной компании	Повышение качества услуг	Разработка долгосрочной стратегии обучения персонала школы

Таблица М.4 – Перекрестный SWOT-анализ Школы № 1 по направлению предоставления платных ДОУ «угрозы / сильные стороны»

У / С	Имидж и положительная Репутация школы	Снижение расходов за счет инновационных технологий. Удобное месторасположение зданий, где может проходить обучение. Имеется хорошая ресурсная база.	Квалифицированный педагогический и учебно-воспитательный состав;	Заинтересованность в развитии учреждения; сплоченный коллектив учреждения.	Имеется собственный информационный ресурс, доступный потенциальным клиентам – родителям учеников
Нестабильность развития рынка	Разработка новых образовательных программ	Разработка гибкой ценовой политики	Качественный процесс образования	Готовность к внедрению стратегии развития	Разработка эффективной маркетинговой стратегии
Спад покупательской способности	Увеличение доходов по ДОУ	Расширение ассортимента услуг	Расширение групп слушателей курсов	Внедрение ключевых показателей эффективности работы персонала по работе с клиентами	Увеличение доходов по ДОУ
Неблагоприятные сдвиги в курсах валют	Увеличение доходов по ДОУ	Гибкая ценовая стратегия	Увеличение доходов по ДОУ	Формирование долгосрочных финансовых планов	Увеличение доходов по ДОУ
Инфляционные процессы	Расширение прайс-листа	Конкурентные преимущества используются в рекламной компании	Разработка новых программ услуг	Разработка долгосрочной стратегии развития подразделения ДОУ	Удовлетворение растущих потребностей в образовательных услугах



## Приложение Н

## Анкета интервью обучающихся в образовательной организации ВПО

## А н к е т а

1. Почему Вы решили получить высшее экономическое образование:

- мне нужен диплом о высшем образовании;
- на этом настояли мои родители;
- экономическое и управленческое образование сейчас необходимо;
- сейчас нужны специалисты в экономике, и с экономическим образованием я смогу найти работу;
- мне нравится изучать экономику, менеджмент, и я хотел (а) стать специалистом в этой области;

- Ваш вариант \_\_\_\_\_

2. Каким Вы видите Ваше трудоустройство после окончания Академии:

- я не знаю, где буду работать после окончания обучения;
- сейчас я работаю над решением этого вопроса;
- я знаю, где буду работать после окончания обучения;
- я не задумывался (задумывалась) над этим вопросом;
- я уже работаю;

- Ваш вариант \_\_\_\_\_

3. Ваше отношение к отделу трудоустройства выпускников Академии:

- я обязательно обращусь в отдел за помощью;
- я скорее всего обращусь в отдел за помощью;
- я не обращусь в отдел с помощью;
- мне все равно;

- Ваш вариант \_\_\_\_\_

4. Как Вы оцениваете свои знания по вопросу поиска работы:

- я хорошо представляю, как и где сегодня можно найти работу, и воспользуюсь этими знаниями;
- теоретически я знаю, как и где искать работу, но не уверен (а), что смогу практически применить эти знания;
- я не знаю, где найти работу;
- я уже знаю, где буду работать;

- Ваш вариант \_\_\_\_\_

СПАСИБО ЗА ВАШИ искренние ответы!!!