

Ю. В. РАЗОВСКИЙ,
Ю. П. ОЛЬШАНСКИЙ

Учреждения ДПО и стратегии их функционирования

Актуальность совершенствования системы стратегического управления учреждениями дополнительного профессионального образования (ДПО) обусловлена необходимостью повышения квалификации и профессиональной переподготовки управленческих кадров в условиях аномальных проявлений природы: глобальное потепление климата, катастрофические ураганы и землетрясения, нестабильность в экономике (колебания цен на энергоносители и сырьевые товары), изменений социально-экономического устройства общества и демографического спада. Эта система должна быть вооружена новыми современными знаниями, умением адаптироваться в быстро меняющейся обстановке, способностью самостоятельно решать сложные задачи по обеспечению устойчивого функционирования и развитию предприятий и организаций. В этой связи *стратегическое планирование работы учреждений ДПО приобретает важное государственное и общественное значение.* Оно должно базироваться на научной, инновационной основе, а выбранные стратегии обеспечивать стабильное функционирование и планомерное развитие образовательных учреждений.

Не случайно проблеме развития образования уделяют пристальное внимание Президент и Правительство РФ. В соответствии с инициативами Президента РФ 23 декабря 2005 года постановлением Правительства Российской Федерации №803 утверждена Федеральная целевая программа развития образования на 2005–2010 годы. Программой выделен как приоритет — *инновационный характер образовательного процесса.*

Несмотря на внимание к нуждам образования со стороны государственных органов власти, уровень его финансирования остается

недостаточным для стабильного функционирования и интенсивного развития. В бюджете 2006 года

расходы на приоритетные направления развития образования составили всего 21,7 млрд рублей, в том числе на инвестиции в качество российского образования — только 16,9 млрд рублей. Следовательно, *образовательным учреждениям, и в первую очередь учреждениям ДПО, следует более активно искать негосударственные источники финансирования, эффективно применять рыночные методы реализации образовательных услуг, повышать их качество и инновационную составляющую.*

Основная стратегическая цель Программы развития образования — развитие фундаментальности и практической направленности образовательных программ, формирования системы непрерывного образования. Таким образом, *образование от стратегии выживания переходит к стратегии стабилизации и развития, что должно учитываться при формировании стратегии учреждениями ДПО,* которые в предыдущие годы в основном находились в состоянии выживания и неустойчивого развития.

Согласно результирующим показателям Программы, доля граждан трудоспособного возраста, прошедших переподготовку, повышение квалификации, стажировку, увеличится с 2,4% в 2005 году, до 7,2% в 2010 году. Однако, изучая положения программы, можно сделать вывод о том, что система ДПО вошла в приоритеты национальной программы развития образования весьма ограничено, что снижает устойчивость работы учебных заведений ДПО, поскольку им предстоит в основном рассчитывать на рыночные механизмы финансирования и реализации своих образовательных программ. А это может быть

достигнуто только за счет *более продуманной и эффективной стратегии, повышения качества образовательных программ на основе научных исследований, инновационных разработок, практики бизнеса, инновационных методов обучения.*

Анализ статистических данных функционирования сообщества учреждений дополнительного профессионального образования в Российской Федерации в 2003–2005 годах выявил признаки и тенденции *неустойчивого функционирования всей системы ДПО.* В частности, сложилось несоответствие между высокой потенциальной потребностью, ограниченным рыночным спросом и предложением недостаточно качественных образовательных программ. Неустойчивость системы ДПО обусловлена не только отсутствием значимой государственной поддержки, но и нестабильностью работы соответствующих учреждений. Находясь в трудных условиях выживания, они постепенно адаптировались к рыночным условиям за счет оперативного реагирования на постоянные изменения внешней среды. Однако *работа в режиме оперативного решения вопросов не позволяет активно реализовывать стратегическую задачу стабилизации, устойчивого функционирования и планомерного развития учреждений ДПО.*

Неравномерный спрос на различные образовательные программы ДПО не обеспечивает стабильности их реализации, поскольку обостряет конкуренцию, как правило, узко специализированных учреждений ДПО. Неравномерность распределения потребителей программ ДПО по России является фактором относительной нестабильности, поскольку учебные заведения концентрируются на небольшом числе региональных образовательных рынков, что обостряет конкуренцию между ними. *Обострение конкуренции требует совершенствования стратегического управления.* Однако большинство разработок по стратегическому планированию в основном рассматривают деятельность коммерческих организаций, а те, что затрагивают работу учреждений

ДПО, нацелены, главным образом, на реализацию стратегии выживания. Кроме того, предлагаемые в них методы выбора стратегии недостаточно системны и слабо научно обоснованны. К тому же они весьма далеки от практической работы образовательных учреждений в условиях весьма конкурентного рынка.

Сложность научного обоснования и неоднозначность выбора стратегии учреждения ДПО в условиях нестабильности внешних факторов, неустойчивости финансового положения, слабой материальной базы и недостаточной подготовленности кадрового потенциала в части стратегического менеджмента и маркетинга обусловили актуальность решаемой научной задачи.

Согласно теории менеджмента *стратегия — это путь, способ достижения главной (стратегической) цели.* В современных условиях система маркетинга является инструментом достижения стратегической цели организации. Поэтому *стратегию маркетинга следует рассматривать как способ достижения стратегической цели организации.*

Варианты стратегии выбираются из возможных альтернатив. Лучший вариант должен обеспечить наиболее эффективный способ достижения стратегической цели. Возможные альтернативные стратегии маркетинга зависят от вектора развития и состояния внешней среды организации, наличия собственных ресурсов и мощности, агрессивности конкурентов. В теории и на практике используются следующие стратегии, созвучные с армейскими стратегиями: а) наступление на конкурентов; б) оборона; в) маневры на флагах; г) партизанские действия.

Применительно к практической деятельности в современных условиях рыночная стратегия — это не стратегия войны, а стратегия взаимодействия не только с потребителями, но даже и с конкурентами. По мнению японских специалистов маркетинга и менеджмента, в частности профессора Мицуоки Симагути¹, *маркетинг — это*

любовь к потребителю, удовлетворение его потребностей, постановка амбициозной цели и ее оперативное достижение. Вместо того чтобы воевать с конкурентами, целесообразнее и более эффективно нацелить стратегию на создание более совершенных товаров, более полно удовлетворяющих потребности покупателя. С конкурентами следует взаимодействовать в форме отраслевых ассоциаций, лоббирующих интересы отраслевых групп. В этой связи *более обоснованными и более эффективными являются стратегии, связанные с товаром и рынком, а ненаправленные против конкурентов.*

В зависимости от жизненного цикла товара используют стратегии: инновационную; дифференциации товара; дифференциации рынка. В зависимости от степени конкуренции, наличия ресурсов и типа товара применяют следующие стратегии: нацеленность на один свободный сегмент рынка; работа в нескольких смежных сегментах рынка; работа в нескольких несвязанных между собой сегментах рынка; работа в рамках всего рынка. В зависимости от рыночной ситуации и наличия собственных ресурсов применяют следующие стратегии: погоня за лидером; работа в незанятых сегментах рынка; конкуренция за потребителя в нескольких сегментах рынка.

Применительно к условиям организаций ДПО С. В. Кузьминым² были рассмотрены три стратегии и их альтернативные варианты: *стратегия развития, стратегия стабилизации, стратегия выживания.* Предлагаемые С. В. Кузьминым стратегии демонстрирует упрощенный и недостаточно системный подход к работе в рыночных условиях. Например, пересмотр и постоянное совершенствование системы маркетинга должно осуществляться постоянно, а не только в процессе выживания. Один из принципов современного маркетинга гласит: *нужно постоянно следить за изменениями рынка и регулярно менять комплекс маркетинга; меняя комплекс маркетинга, следует воздействовать на состояние спроса.*

Внедрение режима экономии должно осуществляться постоянно, а не только на ста-

дии стабилизации. Например, в ведущей и динамично развивающейся автомобильной компании мира «Тойота» экономия затрат на всех этапах создания производства и реализации автомобиля доведены до высочайших стандартов. В том числе используются так называемые системы «вытягивания» и «точно в срок», позволяющие работать без запасов комплектующих изделий и не иметь складов готовой продукции.

Стратегия развития предполагает расширение спектра образовательных программ и услуг, использование новых форм обучения, проникновение на другие территориальные рынки, реализацию совместных с другими учреждениями программ, услуг, приобретение программ и курсов на коммерческой основе, развитие международных связей. Все эти меры не являются чем-то новым, стратегически обусловленным, а традиционно используются в повседневной работе образовательных организаций. Но кроме того, развитие предполагает перестройку организационной структуры, экономию затрат, совершенствование финансовых схем взаимодействия подразделений и организации в целом, перманентное совершенствование комплекса маркетинга, обновление материальной базы, усиление мер безопасности и другие меры.

Спектр стратегий в реальных условиях более разнообразен, а их применение обусловлено сложившимся положением в организации и влиянием внешних факторов. Далее приводится разработанная в процессе проведенных исследований *типизация рыночных стратегий:*

1. Реорганизация

— *полная реорганизация* (реорганизация и перепрофилирование направлений деятельности в преддверии ликвидации на стадии катастрофического положения, вызванного значительным падением дохода);

— *частичная реорганизация* (реорганизация отдельных элементов и составных частей организации — финансовой системы, системы маркетинга, организационной структуры, кадровой службы и др.).

2. *Выживание*

— *активное выживание* (сокращение всех видов расходов, включая затраты на персонал, концентрация финансовых ресурсов на наиболее эффективном направлении деятельности, пересмотр комплекса маркетинга, перенос центра тяжести расходов по маркетингу на рекламу и др. меры);

— *планомерное выживание* (сокращение отдельных видов расходов, выбор 2–3 наиболее эффективных направлений деятельности; уточнение комплекса маркетинга, усиление роли рекламы и других элементов стимулирования сбыта).

3. *Развитие*

— *интенсивное развитие* (дифференциация товара, дифференциация рынка, разработка комплекса маркетинга для новых сегментов рынка, внедрение системы экономии затрат, внедрение системы стимулирования сбыта, включая стимулирование сотрудников и преподавателей, концентрация ресурсов на наиболее эффективных видах деятельности);

— *активное развитие* (расширение спектра образовательных программ и услуг, использование новых форм обучения — дистанционное, модульное, проникновение на другие территориальные рынки, формирование научных заделов, издательская деятельность, совершенствование системы стимулирования и оплаты труда сотрудников и преподавателей, обновление материальной базы образования и науки, совершенствование организационной структуры);

— *планомерное развитие* (развитие научной деятельности, на базе которой осуществляется подготовка аспирантов, формируются инновационные образовательные программы, расширяется спектр выпуска научной и методической литературы, осуществляется взаимодействие с потребителями услуг — предприятиями и организациями, осуществляется взаимодействие с другими образовательными учреждениями в рамках отраслевых и региональных ассоциаций, развиваются международные связи, укрепляется взаимодействие с государственными

организациями, расширяется материальная база образовательного учреждения, создается база для реализации услуг посредством среды Интернет);

4. *Стабилизация*

— *планомерная стабилизация* (проводится работа по повышению качества образовательных программ и результатов научных исследований, материальная база доводится до современного европейского уровня, ведется планомерная работа по повышению научной квалификации кадров, инновационные разработки предлагаются потребителям как самостоятельный интеллектуальный товар, значительные средства направляются на социальное обеспечение преподавателей и сотрудников);

— *активная стабилизация* (приобретаются объекты недвижимости — новые корпуса, общежития, служебные квартиры для сотрудников, осуществляется диверсификация деятельности — создаются предприятия по трудоустройству, интернет-магазин по продаже результатов издательской деятельности, информационно-образовательный портал, формируются условия создания технопарка, создается система непрерывной подготовки специалистов до уровня среднего и высшего образования).

Выработка стратегии требует не упрощенного, а комплексного подхода на научной основе. В качестве такой основы была применена не только типизация возможных стратегий, но и классификация состояний учреждений ДПО, которая приводится ниже.

Современный маркетинг является встроенным, неотъемлемым и весьма значимым элементом стратегического управления, которое, главным образом, нацелено на рост организации. *Поэтому критерием классификации учреждений ДПО, позволяющей выбрать наиболее приемлемую стратегию, является изменение (прирост, понижение, стабильность) дохода, выраженное в %.* Под изменением дохода понимается его прирост или понижение по сравнению с прошлым годом, выраженное в процентах.

Обоснованно, если выбранный критерий классификации один, а не два, три и более, как предлагает Кузьмин С. В. и авторы ряда других работ. Предлагаемое ими простое перечисление признаков организаций учреждений ДПО (государственные, негосударственные, зависимые, самостоятельные, с полным циклом обучения, не полным циклом обучения, региональные, федеральные и др.), не может считаться классификацией, а явля-

ется скорее простым перечнем этих признаков. Ниже в таблице представлена классификация учреждений ДПО по критерию: «изменение дохода». Каждому состоянию учреждения рекомендуется приведенная выше типизированная стратегия. Таким образом, сформирована логическая система оценки состояния организации и выбора типичной для этого состояния стратегии функционирования и развития учреждения ДПО.

КЛАССИФИКАЦИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ ДПО ПО КРИТЕРИЮ ИЗМЕНЕНИЯ ДОХОДА

№	Интервал снижения дохода, в %	Интервал прироста дохода, в %	Качественная характеристика состояния учреждения ДПО	Рекомендуемая стратегия
1.	31 и более		Катастрофическое	Полная реорганизация
2.	21–30		Стагнирующее	Частичная реорганизация
3.	11–20		Затухающее	Активное выживание
4.	1–10		Начало затухания	Планомерное выживание
5.		0–5	Застойное	Интенсивное развитие
6.		5–20	Устойчивое	Активное развитие
7.		21–35	Развивающееся	Планомерное развитие
8.		36–50	Быстро прогрессирующее	Планомерная стабилизация
9.		51 и более	Неустойчивое	Активная стабилизация

Выбор стратегии зависит не только от внутреннего состояния организации, но внешних факторов, индивидуальных особенностей организации, которые учитываются в процессе разработки индивидуальной, неповторимой стратегии, которая должна регулярно уточняться. Сам процесс разработки стратегии для каждого учреждения является творческим процессом проектирования будущего организации в условиях неопределенности изменений внешней среды.

Анализ показал, научно обоснованную стратегию, выбранную из числа типизированных, следует регулярно (раз в год) корректировать и в случае необходимости пересматривать. Такой гибкий подход связан с быстро и порой кардинально изменяющи-

мися факторами внешней среды. Предложенная типизация стратегий и классификация состояний учреждений ДПО позволяет добиться гибкости и высокой степени адаптивности стратегического управления изменяющимся условиям внешней среды. Кроме того, в процессе гибкого стратегического планирования возможно системное сочетание элементов нескольких типизированных стратегий, наиболее полно отражающих особенности этапа развития организации и реагирования на быстрые изменения факторов внешней микро и макросреды.

Вышеизложенные результаты исследования были получены на основе всестороннего анализа работы Института повышения квалификации государственных служащих

(ИПКгосслужбы), а также анализа статистических данных функционирования всей отечественной системы ДПО. В процессе исследований была также составлена научно обоснованная последовательность формирования стратегии учреждения ДПО. Для ИПКгосслужбы была разработана стратегия стабилизации на основе дифференциации образовательных услуг и региональных рынков. В каждом сегменте рынка формируются соответствующие комплексы маркетинга взаимодействия. Стратегия также включает элементы диверсификации деятельности образовательного учреждения

и призвана обеспечить устойчивое функционирование и планомерное развитие некоммерческого учреждения ДПО. Ее основные элементы были использованы в практической деятельности образовательного учреждения и дали положительные результаты.

¹ См.: Мицуоки Симагути. Маркетинг — это устройство для роста // Эксперт. 2003. 10–16 ноября. №42.

² См.: Кузьмин С. В. Стратегическое управление учреждениями дополнительного профессионального образования. Дис. ... канд. эконом. наук. СПб., 2000.