

*На правах рукописи*



**АХМЕТШИН АЙРАТ АДИКОВИЧ**

**УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ  
УСЛУГ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами - сфера услуг)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

Москва 2020

Работа выполнена в ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

- Научный руководитель:** Жукова Марина Александровна,  
доктор экономических наук, профессор
- Официальные  
оппоненты:** Морозов Михаил Анатольевич, доктор  
экономических наук, профессор, профессор  
кафедры «Индустрия гостеприимства, туризма  
и спорта» ФГБОУ ВО «Российский  
экономический университет имени Г.В.  
Плеханова»
- Маргилевская Евгения Валерьевна, кандидат  
экономических наук, старший преподаватель  
кафедры «Бухгалтерский учёт, аудит,  
статистика» Уфимского филиала ФГОБУ ВО  
«Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации»
- Ведущая организация:** Автономная некоммерческая организация  
высшего образования «Российский новый  
университет»

Защита состоится «21» декабря 2020 года в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.049.07 при ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» по адресу: 109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99, главный учебный корпус, зал заседаний диссертационных советов ГУУ, ауд. ГУ-243а.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Государственный университет управления». Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на сайте ВАК Министерства науки и высшего образования РФ: <https://vak.minobrnauki.gov.ru>. Полный текст диссертации, автореферат и отзыв научного руководителя размещены на сайте ГУУ: [www.guu.ru](http://www.guu.ru).

Отзывы на автореферат, заверенные печатью, просим направлять по адресу университета.

Автореферат разослан « »

2020 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.049.07  
кандидат экономических наук, доцент



М.В. Мальцева

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современная ориентация отечественной экономики на преодоление негативных тенденций остановки интеграционных процессов России с Западным мировым экономическим пространством, последствий общемировых экономических кризисов, повлекшие за собой рост нестабильности условий деятельности, обуславливает превалирование стратегического подхода в управлении любой организаций. Это особенно актуально для учреждений дополнительного профессионального образования (далее – ДПО), поскольку в современном обществе возрастает значимость человеческого капитала, повышения качества образования для обеспечения конкурентоспособности образовательной системы и подготовки кадров соответствующей квалификации.

В связи с чем именно стратегическое управление становится оптимальной формой структуризации функционирования учреждения ДПО в условиях необходимости постоянной адаптации к повышающемуся уровню неустойчивости внешней среды. Акцент на решение проблем развития и устойчивого роста в долгосрочной перспективе достигается применением научно обоснованных методов и принципов управления. Условием обеспечения долгосрочного развития можно считать научное обоснование перспективных направлений повышения уровня их жизнеспособности, разработку эффективных механизмов развития систем управления ею за счет оптимального использования технологического, финансового, кадрового и интеллектуального потенциала учреждения ДПО.

Концепция «жизнеспособность» является сложной категорией, которая имеет различные смысловые оттенки, несет разнообразные понятийные нагрузки и интерпретации, но до настоящего времени недостаточно изучена и обоснована в российской экономической литературе. Многовариантность определения данного термина связана с его междисциплинарностью и разнообразием подходов к его пониманию. К ключевым инструментам разработки и реализации эффективных стратегий жизнеспособности учреждения ДПО можно отнести мониторинг и диагностику ее уровня в рамках действенной системы управления. Однако, до настоящего времени остаются не до конца решенными вопросы формирования эффективных индикаторных механизмов оценки и диагностики жизнеспособности учреждений ДПО.

Существующие разработанные модели диагностики жизнеспособности часто относятся к промышленным предприятиям либо содержат индикаторы исключительно финансового характера, которые основаны на экспертных оценках значимости отдельных показателей, иногда слишком формализованы и удалены от практики. Помимо этого, жизнеспособность нередко формируется на основе ключевых факторов успеха (или упадка) деятельности, определяется спецификой вида деятельности предприятия, его формой собственности, размером, другими факторами внутренней среды, которые представляются наиболее значимыми в определенный период времени. Таким образом, актуальным становится вопрос разработки или пересмотра действующей в

большинстве учреждений ДПО модели управления, в пользу стратегического подхода как механизма повышения уровня жизнеспособности.

**Степень разработанности научной проблемы.** Проблемам стратегического управления, а также вопросам формирования стратегий организаций и их реализации уделялось достаточное внимание как в прошлом, так и в настоящее время в зарубежной и российской научной литературе. Среди иностранных авторов классических научных трудов можно отметить такие имена, как И. Ансофф, Р. Акофф, П. Дойль, Б. Карлоф, Ф. Кюдланд, Р. Лукас, Г. Минцберг, Р. Нельсон, М. Портер, Э. Прескотт, А. Томпсон, С. Уинтер, М. Фридман, Й. Шумпетер и др.

Среди отечественных и зарубежных экономистов, изучавших стратегические проблемы управления жизнеспособностью, можно отметить таких, как: С. Харджанти, Г. Аурик, М. Благутин, С. Келлер, К. Прайс, А. Точин, А.Б. Алёхин, М.С. Борисова, С. В. Домрачев, В. Величко, Ю. В. Вертакова, Д.Ю. Матузов, У.Г. Ибатуллин и др.

В трудах перечисленных зарубежных и отечественных ученых решаются многие значимые методологические и теоретические проблемы перехода к высокому уровню жизнеспособности на основе стратегического управления. Однако рассмотренные проблемы не в полной мере отражают решение задач повышения жизнеспособности учреждений ДПО на основе интегрированной системы менеджмента, всесторонней оценки и научно обоснованных критериев. Также комплексные разработки в исследуемой сфере носят единичный, узконаправленный характер и зависят от поставленных исследователем целей. Все вышеуказанные обстоятельства демонстрируют актуальность темы настоящего исследования.

**Научная гипотеза диссертационного исследования** состоит в том, что в современных условиях для успешного ведения хозяйственной деятельности в долгосрочной перспективе организациям необходимо уделять первоочередное внимание поддержанию высокого уровня жизнеспособности. Это относится в числе и к организациям сферы услуг ДПО. Данный подход в свою очередь требует определения понятия жизнеспособности, её критериев, системы оценки и управления ею.

**Цель данной работы** заключается в теоретическом обосновании и разработке методических и практических рекомендаций по формированию системы управления жизнеспособностью учреждений, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования, на основе интегрированной системы менеджмента.

**В соответствии с целью работы были поставлены следующие задачи:**

1. уточнить сущность понятия жизнеспособности учреждения ДПО в современных российских условиях;
2. оценить возможность использования интегрированной системы менеджмента (ИСМ) как эффективного средства управления жизнеспособностью учреждения ДПО;
3. обосновать критерии оценки и процесс построения шкал измерения критериев;

4. разработать методику оценки жизнеспособности учреждений ДПО;
5. выявить и обосновать использование механизма оценки возможностей повышения жизнеспособности учреждений ДПО на основе ИСМ;
6. предложить информационно-логическую модель оценки качества системы управления жизнеспособностью учреждения ДПО.

Тема диссертационного исследования соответствует следующему пункту паспорта специализации Высшей аттестационной комиссии (ВАК) РФ 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством», 1.6. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг):

1.6.109. Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка.

**Объектом исследования** являются организации, оказывающие услуги дополнительного профессионального образования, осуществляющие деятельность в современных условиях.

**Предметом исследования** является система управления жизнеспособностью организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования, на основе интегрированной системы менеджмента, способная оказать стратегическое воздействие на развитие учреждения с учетом современных условий функционирования.

**Теоретической основой диссертационного исследования** послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам управления жизнеспособностью и формирования стратегий развития, материалы периодической печати, статистические данные.

**Методологическая основа диссертационного исследования.** При проведении исследования были использованы общенаучные методы систематизации и классификации данных, дедуктивный метод познания от общего к частному, методы статистической обработки, системного подхода, анализа и обобщения информации, методы экспертных оценок.

**Информационную основу диссертационной работы** составили законодательные и нормативные акты, работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам стратегического управления и управления жизнеспособностью, данные статистической отчетности и отчетности учреждения ДПО, научные публикации в журналах и сборниках, диссертационные исследования, источники Internet и др.

**Наиболее существенные новые научные результаты,** полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. Уточнено и дополнено содержание и сущность понятия жизнеспособности учреждения ДПО в современных российских условиях с учетом специфики их деятельности, которое в отличие от сложившихся представлений, доказывает взаимосвязь стратегического управления и жизнеспособности организации. Выявлена взаимосвязь и отличие между понятиями жизнеспособности, конкурентоспособности, экономической устойчивости и финансовой устойчивости предприятия.

2. Доказана необходимость использования ИСМ как эффективного

средства управления жизнеспособностью учреждения ДПО, разработана концепция управления, в отличие от предыдущих исследований, основанная на системе сбалансированных показателей и разделении стратегических целей функционирования учреждений ДПО на несколько групп, а также состоящей из четырех компонентов: системы менеджмента качества (СМК), экологического менеджмента (СЭМ), менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (СМОЗиОБТ) и клиенто-ориентированного подхода (КОП).

3. Обоснованы критерии оценки жизнеспособности учреждения ДПО, отличительной особенностью которых является их группировка в рамках компонентов ИСМ, что позволяет через стандартизацию процедур учреждения ДПО оценивать полученные эффекты не только за счет выполнения образовательных процессов, но и их взаимосвязи со всеми аспектами деятельности учреждения.

4. Разработана методика оценки жизнеспособности учреждений ДПО, позволяющая оценивать в отличие от других методических подходов восемь блоков деятельности: уровень управления финансами учреждения ДПО; уровень реализации взаимоотношений с персоналом; уровень результативности внутренних процессов учреждения ДПО; уровень качества клиентских взаимоотношений; уровень финансирования учреждения ДПО; оценка качества управления персонала; уровень выполнения экологических стандартов; уровень субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом.

5. Разработан механизм оценки возможностей повышения жизнеспособности учреждений ДПО, по сравнению с другими подходами аналогичного назначения основными элементами которого являются стратегия роста, которая включает постоянное совершенствование процесса предоставления услуг, тем самым обеспечивая концентрацию производственного процесса, и расширение бизнеса. Все это позволяет учреждениям ДПО увеличивать свои ресурсные возможности путем повышения уровня жизнеспособности.

6. Предложена информационно-логическая модель оценки качества системы управления жизнеспособностью учреждения ДПО в контексте непрерывного мониторинга предложенных критериев жизнеспособности, преимуществом которой в отличие от исследований других авторов, является полнота и детализация критериев жизнеспособности, а также их взаимосвязи, что позволяет охватывать все компоненты ИСМ, каждый из которых характеризуется своими показателями.

**Обоснованность** результатов, которые выносятся на защиту, обеспечена использованием современных методов в проведенном исследовании, аргументацией собственных выводов, примерами и фактами из практики, использованием логических доводов и расчетов, статистических данных, а также базисных научных результатов, которые получены другими авторами.

**Степень достоверности результатов проведенных исследований.** Научные положения, рекомендации и выводы, включенные в диссертационное исследование, обоснованы автором, о чем свидетельствует комплексный

системный подход к решению поставленных задач.

Установлено качественное совпадение результатов, которые получены автором, с основными тенденциями и характеристиками развития мировой и российской экономической теории.

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** заключается в разработанных автором теоретических основах стратегического подхода к управлению жизнеспособностью, выступающего в качестве элемента ИСМ, что способствует приращению научных знаний в сфере экономического управления. Кроме того, основные результаты работы расширяют и дополняют область теории жизнеспособности в современных условиях.

Анализ принципов и концепций стратегического управления жизнеспособностью, факторов и принципов их определяющих, разработанные методика оценки жизнеспособности учреждений ДПО, механизм оценки возможностей повышения жизнеспособности учреждений ДПО на основе ИСМ, информационно-логическая модель оценки качества системы управления жизнеспособностью учреждения ДПО могут использоваться в учебном процессе при чтении лекций по дисциплинам «Менеджмент», «Стратегический менеджмент».

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что они доведены до состояния предложений по совершенствованию систем управления и стратегического внутрифирменного планирования в условиях нарастания кризисных процессов. Разработанные в диссертации практические рекомендации по улучшению системы управления жизнеспособностью могут использоваться в практике управления любого учреждения ДПО, а также после соответствующих доработок могут быть адаптированы для любой сферы деятельности.

Рассмотренные в исследовании методические положения можно использовать при разработке долгосрочных стратегий развития, для повышения уровня конкурентоспособности и эффективности систем управления учреждений ДПО.

Разработанные методические рекомендации могут быть использованы научно-исследовательскими центрами, специализирующимися на исследованиях управления в образовательной сфере, интеграции систем планирования и стратегического развития. Сформулированные рекомендации по совершенствованию управления жизнеспособностью открывают новые возможности для разработки научно обоснованных долгосрочных стратегических программ повышения устойчивости деятельности учреждений ДПО.

**Апробация** результатов исследования проводилась на четырех научно-практических конференциях.

**Публикации.** По результатам диссертационного исследования опубликовано 19 научных статей общим объемом 9,3 п.л. (в том числе авторских – 5,8 п.л.). Из них 7 работ опубликовано в изданиях, входящих в перечень ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

**Структура работы** и объем диссертации были определены в соответствии

с необходимостью решения поставленных задач. Работа состоит из введения, трех глав, объединяющих 10 параграфов, заключения, библиографического списка, включающего 152 наименования, и 5 приложений. Основной текст работы изложен на 211 страницах, содержит 26 таблиц, 21 рисунок.

## **II. СТРУКТУРА ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Введение

Глава 1 Понятие жизнеспособности организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования

1.1 Особенности организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования, в современных условиях

1.2 Понятие жизнеспособности организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования

1.3 Теоретические подходы к управлению жизнеспособностью организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования

1.4 Интегрированная система менеджмента как эффективное средство управления жизнеспособностью организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования

Выводы по главе 1

Глава 2 Система оценки жизнеспособности организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования

2.1 Обоснование критериев оценки жизнеспособности организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования, и построение шкал их измерения

2.2. Выявление предпочтений лиц, принимающих решения, при оценке жизнеспособности организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования

2.3 Разработка метода оценки жизнеспособности организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования

Выводы по главе 2

Глава 3 Система управления жизнеспособностью организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования, на основе интегрированной системы менеджмента

3.1 Механизм оценки возможностей повышения жизнеспособности организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования, на основе интегрированной системы менеджмента

3.2 Обоснование направления повышения жизнеспособности организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования, на основе интегрированной системы менеджмента

3.3 Оценка качества системы управления жизнеспособностью организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования

Выводы по главе 3

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

### III. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

#### 1. Уточнено и дополнено содержание и сущность понятия жизнеспособности учреждений, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования, в современных российских условиях

В диссертационной работе показано, что понятие «жизнеспособность» требует анализа существующих определений и его раскрытия для каждой организации в конкретной отрасли, в частности и для учреждений ДПО. При этом жизнеспособность учреждения ДПО должна характеризоваться определенными свойствами и показателями, по которым можно было бы судить о степени её наличия.

На сегодняшний день для рынка образовательных услуг в сфере ДПО по направлениям деятельности частного образовательного учреждения (ЧОУ) «Межотраслевой институт» характерна монополистическая конкуренция. По самым востребованным программам подготовки свои услуги на рынке ДПО предлагают сотни, а некоторым и больше 1000 организаций. Например, по сведениям единой общероссийской справочно-информационной системы по охране труда Минтруда России на данный момент в России зарегистрировано 3234 действующих организаций, оказывающих услуги по обучению работодателей и работников вопросам охраны труда. По данным же Федеральной службы государственной статистики РФ в 2018 г. было 19025 учреждений ДПО, основным видом деятельности у которых являлась одна из следующих отраслей: «Подготовка кадров высшей квалификации», «Обучение профессиональное», «Образование профессиональное дополнительное».

Объём рынка ДПО в России в 2020 году составит около 93,8 млрд. рублей. Согласно данным различных источников наблюдается рост рынка ДПО в денежном и физическом выражении – по количеству слушателей и объёму академических часов. В 2018 году объём рынка ДПО составлял от 51 млрд. рублей по данным Росстата и до 104 млрд. рублей по сведениям BusinessStat РБК. Количество обучившихся человек по различным программам ДПО в 2018 году составило 6 млн. по данным Росстата. Количества слушателей по информации BusinessStat РБК имеет незначительное отличие (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика количества слушателей ДПО в России, млн. человек, 2014 - 2018 гг.

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Численность учащихся, млн. человек	4,37	4,30	5,29	5,33	5,52
% к предыдущему году	–	-1,6	23,0	0,9	3,4

Источник: *Дополнительное профессиональное образование в России: масштабы рынка, основные игроки, позиционирование Сколтеха – Сколковский институт науки и технологий Аналитический Департамент научно-технического развития, 2020. – 32 с.*

В работе проведен обзор различных подходов к понятию жизнеспособности. Так, определение жизнеспособности предприятия с позиции ресурсного подхода отражает в большей степени внутреннюю среду предприятия, его способности вести эффективную производственную деятельность в текущий момент. В современных условиях рыночных отношений в экономике важно не только удовлетворять запросы потребителей, необходимо также осуществлять анализ потребностей и пожеланий потребителей производимой продукции/услуг, их тенденций и прогноз спроса хотя бы в ближайшей перспективе с целью наиболее оптимального использования всех ресурсов. Взаимодействие со внешней средой, учёт её влияния и воздействие на неё по мере своих сил может играть весомую роль в развитии предприятия. Понятие жизнеспособности предприятия, по мнению автора, должно содержать по возможности такие характерные черты, по которым можно будет судить о вероятности успешного долгосрочного функционирования организации в будущем.

С другой стороны, существуют определения, в которых упор делается на сравнение с конкурентами по скорости решения задач и обновления. В диссертации показано, что приоритеты в деятельности организации должны быть направлены на своевременное удовлетворение и предвидение потребностей потребителей на рынке в первую очередь. Это связано с тем, что не всегда быть впереди своего времени является большим преимуществом для некоторых отраслей, например, для автомобилестроения «слишком ранний выход на рынок с новым продуктом точно так же вреден, как и слишком поздний».

Немаловажным для жизнеспособности является то, что в центре внимания находится человек, который должен учитывать влияние окружающей среды; владеть современными информационными технологиями; постоянно и заблаговременно получать важную информацию; использовать синергический эффект коллективной выработки и принятия решений. На наш взгляд, кадровый менеджмент - одна из ключевых составляющих жизнеспособности предприятия. Показатели и критерии жизнеспособности организации должны включать в себя оценку качества управления персоналом, наличие системы планирования потребности в нём, отбора, адаптации, подготовки и обучения (повышения квалификации, профессиональной переподготовки и т.д.), мотивации и др. К примеру, в клиентоориентированном подходе (КОП), согласно принципам которого «высшим приоритетом являются оптимальные взаимоотношения производителей и потребителей», предлагается первым делом ориентироваться на своих сотрудников, как на внутренних постоянных клиентов, «оценивая их удовлетворенность работой организации в целом».

В конечном итоге, в работе обосновано, что жизнеспособность предприятия в долгосрочной перспективе определяется его способностью предотвращать попадание и нахождение в стадии спада, т.е. жизнеспособная компания должна удерживаться на стадии зрелости либо далее переходить на стадию роста периодически. Среди факторов, влияющих на жизнеспособность предприятия, называются удовлетворенность работой и условиями труда, вовлеченность, мотивация сотрудников; удовлетворенность и готовность к

сотрудничеству заказчиков и стейкхолдеров, соответствие ожиданиям требований потребителей по уровню сервиса, обслуживания и качества производимых товаров и/или оказываемых услуг; экологические риски. Управление же данными факторами возможно с помощью таких систем менеджмента, как СМОЗиОБТ, КОП, СМК и СЭМ, которые могут быть составными компонентами в ИСМ.

На основании проведенного анализа понятия жизнеспособность предприятия было сформулировано определение этого термина для учреждений ДПО с учётом их особенностей, изложенных в диссертации. По мнению автора работы, в определении жизнеспособности учреждения ДПО должны быть отражены следующие системообразующие элементы: характеристика деятельности учреждения ДПО; характеристика роли руководства и персонала; характеристика способности своевременно реагировать на запросы потребителей, удовлетворенности сотрудников, учащихся, заказчиков и стейкхолдеров; характеристика функционирования в долгосрочной перспективе.

Предложено следующее определение жизнеспособности учреждения ДПО – это комплексная характеристика составных частей его маркетинговой, учебной, методической, организационной, финансовой деятельности, качество которых определяется руководством и персоналом, их способностью своевременно реагировать на запросы потребителей, удовлетворенностью сотрудников, учащихся, заказчиков и стейкхолдеров, от чего в конечном итоге зависит успешное функционирование в долгосрочной перспективе.

## **2. Доказана необходимость использования интегрированной системы менеджмента как эффективного средства управления жизнеспособностью учреждений, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования**

В работе показано, что в условиях рыночной экономики основная задача любого учреждения ДПО в долгосрочной перспективе – повышение жизнеспособности в конкурентной среде. Для этого необходимо улучшать качество образовательных услуг, которое непосредственно связано с эффективностью системы управления. Кроме качества оказываемых образовательных услуг большинство потребителей интересуется и их стоимостью. То есть, для того чтобы иметь конкурентные преимущества следует повышать качество образовательных услуг при одновременном снижении их стоимости. Такие целевые критерии – противоречивы, поскольку обеспечение качества весьма затратно из-за необходимости создания определенных условий для осуществления учебного процесса. Возможным реальным способом снижения стоимости услуг в таких условиях остается минимизация внутренних затрат организации ДПО.

В диссертации сделан вывод, что для повышения жизнеспособности организации ДПО в условиях конкурентной среды на рынке необходима система менеджмента, которая позволит обеспечить планомерное снижение всех видов

управляемых внутренних затрат за счет использования основных принципов и элементов современных систем менеджмента. Для решения вышеизложенной задачи может подойти ИСМ, которая включает несколько отдельных подсистем. Кроме СМК (непосредственное обеспечение качества образовательных услуг), это СЭМ (снижение размера платежей за пользование природными ресурсами и загрязнение окружающей среды, экономия электроэнергии и тепла, утилизация перерабатываемых отходов и др.) и менеджмент охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (уменьшение выплат по больничным листам, снижение страховых тарифов и др.).

Обеспечению высокого качества образовательных услуг способствует и уровень сервисного обслуживания. Причем в современных условиях приоритет отдается отношениям внутри коллектива, что характерно для КОП, в котором все сотрудники являются одновременно и продавцами и клиентами. Если нет сложившейся системы максимально удобного обслуживания в самой организации, то сложно ожидать высокого уровня сервиса по отношению к внешним клиентам. В отличие от общепринятых критериев сервиса, КОП отличают индивидуальность и дифференциация по отношению к каждому клиенту.

ИСМ предполагает декларацию своих обязательств по её отдельным элементам. Подобная открытость в сочетании с КОП позволяет получать организации ДПО определенные преимущества в конкурентной борьбе и одновременно обеспечивает косвенные выгоды клиенту. Они складываются за счет высокой репутации учреждения ДПО, которая формируется в бизнес-среде и в общественном сознании. В первом случае, это обусловлено стратегией, ориентированной на постоянное повышение качества обучения и оперативное реагирование на запросы клиента. Во втором, заботой о снижении нагрузки на окружающую среду, экономии природных ресурсов, улучшении условий труда своих работников.

Специфика сферы образовательных услуг выражается в приоритете СМК над другими системами, что объясняется меньшими рисками в отношении загрязнения окружающей среды, производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Это не значит, что СЭМ и СМОЗиОБТ не оказывают существенного влияния на качество образовательных услуг, но оно проявляется косвенным образом. В то время как КОП является одним из новейших достижений в современном менеджменте. В нем высшим приоритетом являются оптимальные взаимоотношения производителей и потребителей.

Таким образом, в работе доказано, что ИСМ для раскрытия цели настоящего исследования должна включать в себя СМК, СЭМ, СМОЗиОБТ и КОП. Но для всех этих систем менеджмента требуются конкретные параметры, критерии, показатели для их периодической оценки в процессе их функционирования, опираясь на которые должны происходить процессы принятия решений в учреждении ДПО.

### **3. Обоснованы критерии оценки жизнеспособности учреждений, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования, предложена их группировка в рамках компонентов интегрированной системы менеджмента**

Условия современного рынка ставят перед учреждением ДПО очень сложные задачи, которые не всегда можно описать классическими формулами. Увеличение потребности в процессах оценки жизнеспособности сегодня обусловлено множеством внутренних и внешних факторов, среди которых можно отметить такие, как высокую конкуренцию среди образовательных учреждений, изменением требований к дополнительному профессиональному образованию в результате трансформации условий функционирования.

То есть, сегодня можно говорить об изменении потребительских предпочтений, возрастании требований клиентов к образовательным услугам и сервисным функциям и индивидуализации потребностей. Современные работники зачастую стремятся выразить собственную индивидуальность, в результате чего максимальных результатов добиваются такие учреждения ДПО, которые в состоянии удовлетворять персональные требования, затрачивая при этом наименьшие ресурсы.

Таким образом, систематизация указанных выше проблем, возникающих в процессе оценки жизнеспособности учреждения ДПО, позволила нам выделить ключевые моменты при попытке трансформировать данные процессы в измеряемую науку. Проблема обоснования критериев оценки жизнеспособности организаций, обсуждаемая практиками и теоретиками, на данный момент не нашла своего комплексного системного решения, плоскость которого должна лежать в рамках использования всесторонних методов анализа и опробованных в практической деятельности инструментов. В диссертации показано, что основой для разработки системы оценки жизнеспособности учреждений ДПО необходимо внедрение в деятельность учреждения ИСМ, включающей в себя СМК, СЭМ, СМОЗиОБТ и КОП.

Жизнеспособность учреждения ДПО с точки зрения раскрытия цели настоящего исследования представляет собой не набор отдельных функций, а сочетание взаимосвязанных процессов, которые интегрированы в единую систему управления образовательным процессом учреждения. Анализируя роль учреждения ДПО в современном обществе, можно отметить, что оно выходит за внутриорганизационные рамки. Учреждение должно стремиться обеспечить эффективную координацию деятельности всех функциональных подразделений с целью наилучшего понимания клиентских взаимоотношений, обслуживания и привлечения клиентов, управления персоналом и пр.

По нашему мнению, для оценки жизнеспособности учреждения ДПО в рамках ИСМ целесообразно использовать концепцию управления, основанную на широко известной системе сбалансированных показателей (далее – ССП), главной идеей которой является разделение стратегических целей функционирования учреждений на несколько групп. Применительно к деятельности учреждений ДПО это выглядит следующим образом:

1. Уровень обеспеченности учреждения ДПО финансами, характеризующий основные параметры контроля финансовой деятельности.
2. Уровень реализации взаимоотношений с персоналом.
3. Уровень результативности учреждения ДПО по внутренним процессам, характеризующий эффективность организации клиентских отношений учреждения.
4. Уровень качества взаимоотношений с клиентами, характеризующий возможности повышения качества обслуживания.
5. Уровень финансирования учреждения ДПО, характеризующий расходы, направленные на поддержание долгосрочных отношений с персоналом;
6. Уровень качества управления персоналом, отражающий процессы отбора, адаптации, подготовки и обучения (повышения квалификации, профессиональной переподготовки и т.д.), мотивации.
7. Уровень выполнения экологических стандартов (уровень расходов на коммунальные услуги в расчете на одного обучающегося, сумма расходов на коммунальные услуги и пр.).
8. Уровень субъективной удовлетворенности потребителями оказываемым сервисом и услугами, характеризующий развитие сервисной компоненты.

Каждая из выделенных групп характеризуется конкретными показателями, выполнение которых обеспечивает достижение целей учреждения. Все указанные выше критерии соответствуют оценке четырех компонентов ИСМ: системы менеджмента качества (СМК), экологического менеджмента (СЭМ), менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (СМОЗиОБТ) и клиенто-ориентированного подхода (КОП) (рис. 1)

<b>СМК</b>		
1) Уровень управления финансами учреждения ДПО	3) Уровень результативности внутренних процессов учреждения ДПО	6) Уровень качества управления персоналом
<b>КОП</b>		
4) Уровень качества взаимоотношений с обучающимися	5) Уровень финансирования учреждения ДПО	8) Уровень субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом
<b>СМОЗиОБТ</b>		<b>СЭМ</b>
2) Уровень реализации взаимоотношений с персоналом		7) Уровень выполнения экологических стандартов

Рисунок 1 - Группировка критериев оценки жизнеспособности учреждения ДПО в рамках компонентов ИСМ

*Источник: составлено автором*

Применение предлагаемого метода оценки жизнеспособности, используя принципы процессного и системного подхода, позволяет через стандартизацию

процедур учреждения ДПО оценивать полученные эффекты не только за счет выполнения образовательных процессов, но и их взаимосвязи со всеми аспектами деятельности учреждения.

#### **4. Разработана авторская методика оценки жизнеспособности организаций, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования, позволяющая оценивать восемь блоков деятельности**

Проведенное в диссертационной работе исследование позволило доказать, что рост жизнеспособности учреждений ДПО связан с быстрой адаптацией к изменениям на внешних рынках, использованием научных и инновационных технологий, принятием эффективных решений. Кроме того, конкурентоспособность учреждения выступает одним из основных факторов обеспечения его выживания в условиях нестабильности и дальнейшего эффективного развития. Поэтому исследование вопросов оценки жизнеспособности учреждения ДПО имеет целью уменьшить неоднозначность и несбалансированность критериев этой проблемы, повысить возможности выбора оптимального метода оценки и достижения более высокого уровня жизнеспособности, усовершенствовать процесс управления на предприятии. Все указанное повышает актуальность исследования подходов к оценке жизнеспособности для экономической науки и практики. Авторская методика оценки жизнеспособности разработана на основе системы показателей, характеризующих жизнеспособность учреждения ДПО. Несмотря на то, что критерии имеют разные единицы измерения (рубли, проценты), предлагаем переводить их в баллы на основе оценочных шкал, что позволит привести их к одной единице измерения.

В целом расчет общего показателя оценки жизнеспособности учреждения ДПО  $УДПО_{Ж}$  следует производить по формуле:

$$УДПО_{Ж} = УДПО_{Ф} + УДПО_{РВП} + УДПО_{ВП} + УДПО_{КВО} + УДПО_{ФУ} + УДПО_{КУП} + УДПО_{ВЭС} + УДПО_{СУК} \quad (1)$$

где  $УДПО_{Ф}$  – уровень управления финансами учреждения ДПО;  $УДПО_{РВП}$  – уровень реализации взаимоотношений с персоналом;  $УДПО_{ВП}$  – уровень результативности внутренних процессов учреждения ДПО;  $УДПО_{КВО}$  – уровень качества взаимоотношений с обучающимися;  $УДПО_{ФУ}$  – уровень финансирования учреждения ДПО;  $УДПО_{КУП}$  – оценка качества управления персоналом;  $УДПО_{ВЭС}$  – уровень выполнения экологических стандартов;  $УДПО_{СУК}$  – уровень субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом.

Нами были выделены шесть уровней жизнеспособности: 1) очень плохо; 2) плохо; 3) средне; 4) хорошо; 5) очень хорошо; 6) отлично. Далее, рассмотрим формулы расчета для каждой из общих показателей каждой группы оценки эффективности.

$$УДПО_{Ф} = K_{ОВФ} \sum_{i=1}^n УДПО_{Ф_i} K_{ОВФ_i} \quad (2)$$

где  $УДПО_{Ф_i}$  - показатель, который входит в группу показателей, характеризующих уровень управления финансами учреждения ДПО;  $K_{ОВФ}$  - коэффициент относительной важности группы показателей, характеризующих уровень управления финансами учреждения ДПО;  $K_{ОВФ_i}$  - коэффициент относительной важности  $i$ -ого критерия группы показателей, характеризующих уровень управления финансами учреждения ДПО;  $n$  - количество показателей, характеризующих уровень управления финансами учреждения ДПО, где  $i = 1, 2, \dots n$ .

$$УДПО_{РВП} = K_{РВП} \sum_{i=1}^m УДПО_{РВП_i} K_{РВП_i} \quad (3)$$

где  $УДПО_{РВП_i}$  - показатель, который входит в группу показателей, характеризующих уровень реализации взаимоотношений с персоналом;  $K_{РВП}$  - коэффициент относительной важности группы показателей, характеризующих уровень реализации взаимоотношений с персоналом;  $K_{РВП_i}$  - коэффициент относительной важности  $i$ -ого критерия группы показателей, характеризующих уровень реализации взаимоотношений с персоналом;  $m$  - количество показателей, характеризующих уровень реализации взаимоотношений с персоналом, где  $i = 1, 2, \dots m$ .

$$УДПО_{ВП} = K_{ВП} \sum_{i=1}^k УДПО_{ВП_i} K_{ВП_i} \quad (4)$$

где  $УДПО_{ВП_i}$  - показатель, который входит в группу показателей, характеризующих уровень результативности внутренних процессов учреждения ДПО;  $K_{ВП}$  - коэффициент относительной важности группы показателей, характеризующих уровень результативности внутренних процессов учреждения ДПО;  $K_{ВП_i}$  - коэффициент относительной важности  $i$ -ого критерия группы показателей, характеризующих уровень результативности внутренних процессов учреждения ДПО;  $k$  - количество показателей, характеризующих уровень результативности внутренних процессов учреждения ДПО, где  $i = 1, 2, \dots k$ .

$$УДПО_{КВО} = K_{КВО} \sum_{i=1}^l УДПО_{КВО_i} K_{КВО_i} \quad (5)$$

где  $УДПО_{КВО_i}$  - показатель, который входит в группу показателей, характеризующих уровень качества взаимоотношений с обучающимися учреждения ДПО;  $K_{КВО}$  - коэффициент относительной важности группы показателей, характеризующих уровень качества взаимоотношений с обучающимися учреждения ДПО;  $K_{КВО_i}$  - коэффициент относительной важности  $i$ -ого критерия группы показателей, характеризующих уровень качества взаимоотношений с обучающимися учреждения ДПО;  $l$  - количество показателей, характеризующих уровень качества взаимоотношений с обучающимися учреждения ДПО, где  $i = 1, 2, \dots l$ .

$$\text{УДПО}_{\text{ФУ}} = K_{\text{ФУ}} \sum_{i=1}^h \text{УДПО}_{\text{ФУ}i} K_{\text{ФУ}i} \quad (6)$$

где  $\text{УДПО}_{\text{ФУ}i}$  – показатель, который входит в группу показателей, характеризующих уровень финансирования учреждения ДПО;  $K_{\text{ФУ}}$  – коэффициент относительной важности группы показателей, характеризующих уровень финансирования учреждения ДПО;  $K_{\text{ФУ}i}$  – коэффициент относительной важности  $i$ -ого критерия группы показателей, характеризующих уровень финансирования учреждения ДПО;  $h$  – количество показателей, характеризующих уровень финансирования учреждения ДПО, где  $i = 1, 2, \dots, h$ .

$$\text{УДПО}_{\text{КУП}} = K_{\text{КУП}} \sum_{i=1}^v \text{УДПО}_{\text{КУП}i} K_{\text{КУП}i} \quad (7)$$

где  $\text{УДПО}_{\text{КУП}i}$  – показатель, который входит в группу показателей, характеризующих уровень качества управления персоналом в учреждении ДПО;  $K_{\text{КУП}}$  – коэффициент относительной важности группы показателей, характеризующих уровень качества управления персоналом в учреждении ДПО;  $K_{\text{КУП}i}$  – коэффициент относительной важности  $i$ -ого критерия группы показателей, характеризующих уровень качества управления персоналом в учреждении ДПО;  $v$  – количество показателей, характеризующих уровень качества управления персоналом в учреждении ДПО, где  $i = 1, 2, \dots, v$ .

$$\text{УДПО}_{\text{ВЭС}} = K_{\text{ВЭС}} \sum_{i=1}^w \text{УДПО}_{\text{ВЭС}i} K_{\text{ВЭС}i} \quad (8)$$

где  $\text{УДПО}_{\text{ВЭС}i}$  – показатель, который входит в группу показателей, характеризующих уровень выполнения экологических стандартов учреждением ДПО;  $K_{\text{ВЭС}}$  – коэффициент относительной важности группы показателей, характеризующих уровень выполнения экологических стандартов учреждением ДПО;  $K_{\text{ВЭС}i}$  – коэффициент относительной важности  $i$ -ого критерия группы показателей, характеризующих уровень выполнения экологических стандартов учреждением ДПО;  $w$  – количество показателей, характеризующих уровень выполнения экологических стандартов учреждением ДПО, где  $i = 1, 2, \dots, w$ .

$$\text{УДПО}_{\text{СУК}} = K_{\text{СУК}} \sum_{i=1}^s \text{УДПО}_{\text{СУК}i} K_{\text{СУК}i} \quad (9)$$

где  $\text{УДПО}_{\text{СУК}i}$  – показатель, который входит в группу показателей, характеризующих уровень субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом;  $K_{\text{СУК}}$  – коэффициент относительной важности группы показателей, характеризующих уровень субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом;  $K_{\text{СУК}i}$  – коэффициент относительной важности  $i$ -ого критерия группы показателей, характеризующих уровень субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом;  $s$  – количество показателей, характеризующих уровень субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом.

сервисом, где  $i = 1, 2, \dots s$ .

Завершающим этапом оценки можно назвать перевод полученных результатов в баллы, сравнение с запланированными или эталонными результатами. Далее проводим расчет единого индикатора в баллах:

Для составления плановых индикаторов жизнеспособности учреждения ДПО предлагаем следующий алгоритм оценки на основе рассчитанных выше показателей:

1. Построить оценочные шкалы для всех показателей, указанных в таблице 9 диссертационной работы.
2. Рассчитать предлагаемые в диссертации показатели за предыдущие периоды (от одного года до пяти лет), затем сравнить полученные значения со значениями в построенной оценочной шкале.
3. Рассчитать средний плановый показатель БУДПО<sub>БП</sub> за период по формуле:

$$\text{БУДПО}_{\text{БП}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{УДПО}_{\text{СБП}i}}{T} \quad (10)$$

Где  $\text{удпо}_{\text{СБП}i}$  –  $i$ -тый средний балльный показатель за период исследования  $T$ , где  $i = 1, 2, 3, \dots n$ ;  $n$  – количество показателей;  $\sum_{i=1}^t \text{удпо}_{\text{СБП}i}$  – сумма  $i$ -тых показателей за период  $T$ , где  $t = 1, 2, 3, \dots T$ .

4. Третьим этапом необходимо определить в какую часть шкалы попало фактическое значение.

Затем значение каждого показателя в процентах необходимо перевести в баллы в соответствии со шкалой критериев оценки жизнеспособности учреждения ДПО, представленной в таблице 2.

Проведено построение оценочных шкал для всех описанных критериев оценки уровня жизнеспособности. Чаще всего совокупное влияние факторов на уровень жизнеспособности учитывается с использованием уравнения множественной регрессии, использовалось регрессионное уравнение линейного типа:

$$y = a_0 + a_1x_1 + \dots + a_nx_n \quad (11)$$

где  $a_0, a_1, \dots a_n$  – коэффициенты регрессии (критерии, которые характеризуются статистическими данными);  $x_1, \dots, x_n$  – значения переменных (статистических данных).

Кроме того, при построении оценочных шкал нами использовались методы принятия решений, весь процесс проводился по следующему алгоритму: 1. По каждому из указанных выше показателю определяется уровень влияния их на уровень жизнеспособности учреждения ДПО. 2. Каждому интервалу построенной шкалы ставится в соответствие определенной величины ранг, измеряющийся в баллах. В диссертации проведена апробация данной методики на примере учреждения ДПО ЧОУ «Межотраслевой институт». На рисунке 2 представлено графическое отображение отдельных показателей уровня жизнеспособности учреждения ДПО за 2019 год.

Таблица 2 - Общая шкала критериев оценки жизнеспособности учреждения ДПО

Критерий	Оценка уровня жизнеспособности	Условие для полученных значений	Шкала критериев	Оценка, в баллах
Значение фактического показателя отличается от планового	Отлично	Уровень жизнеспособности признается весьма высоким и эффективным	Свыше 100%	Свыше 100
	Очень хорошо	Уровень жизнеспособности признается эффективным	Более 90% и до 100%	Более 78 и до 100
	Хорошо	Уровень жизнеспособности признается допустимо эффективным, необходимо проводить контролирующие мероприятия по работе с персоналом	Более 80% и до 90%	Более 60 и до 78
	Средне	Уровень жизнеспособности признается удовлетворительным, необходимо проводить корректировку того направления, которое получила худшие оценки	Более 60% и до 80%	Более 32 и до 60
	Плохо	Уровень жизнеспособности признается неудовлетворительным, необходимо проводить корректировку всей системы учреждения ДПО	Более 40% и до 60%	Более 15 и до 32
	Очень плохо	Вся система управления учреждением нуждается в реформировании	Более 20% и до 40%	От 5 до 15

Источник: составлено автором

Итоговые полученные результаты уровня жизнеспособности ЧОУ «Межотраслевой институт» за период с 2013 по 2019 гг. представлены в таблице 3.

Как мы видим максимальный уровень жизнеспособности в ЧОУ «Межотраслевой институт» наблюдался в 2019 г., но в 2017 г. произошло максимальное снижение. По нашим прогнозам, по итогам 2020 года уровень жизнеспособности ЧОУ «Межотраслевой институт» может иметь более низкие показатели до 50 % по сравнению с 2019 г. вследствие неблагоприятных внешних факторов, вызванной пандемией коронавируса в России.

Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что предлагаемая система оценки жизнеспособности учреждения ДПО позволяет разграничить результат воздействия учреждения ДПО на показатели финансово-хозяйственной деятельности учреждения.

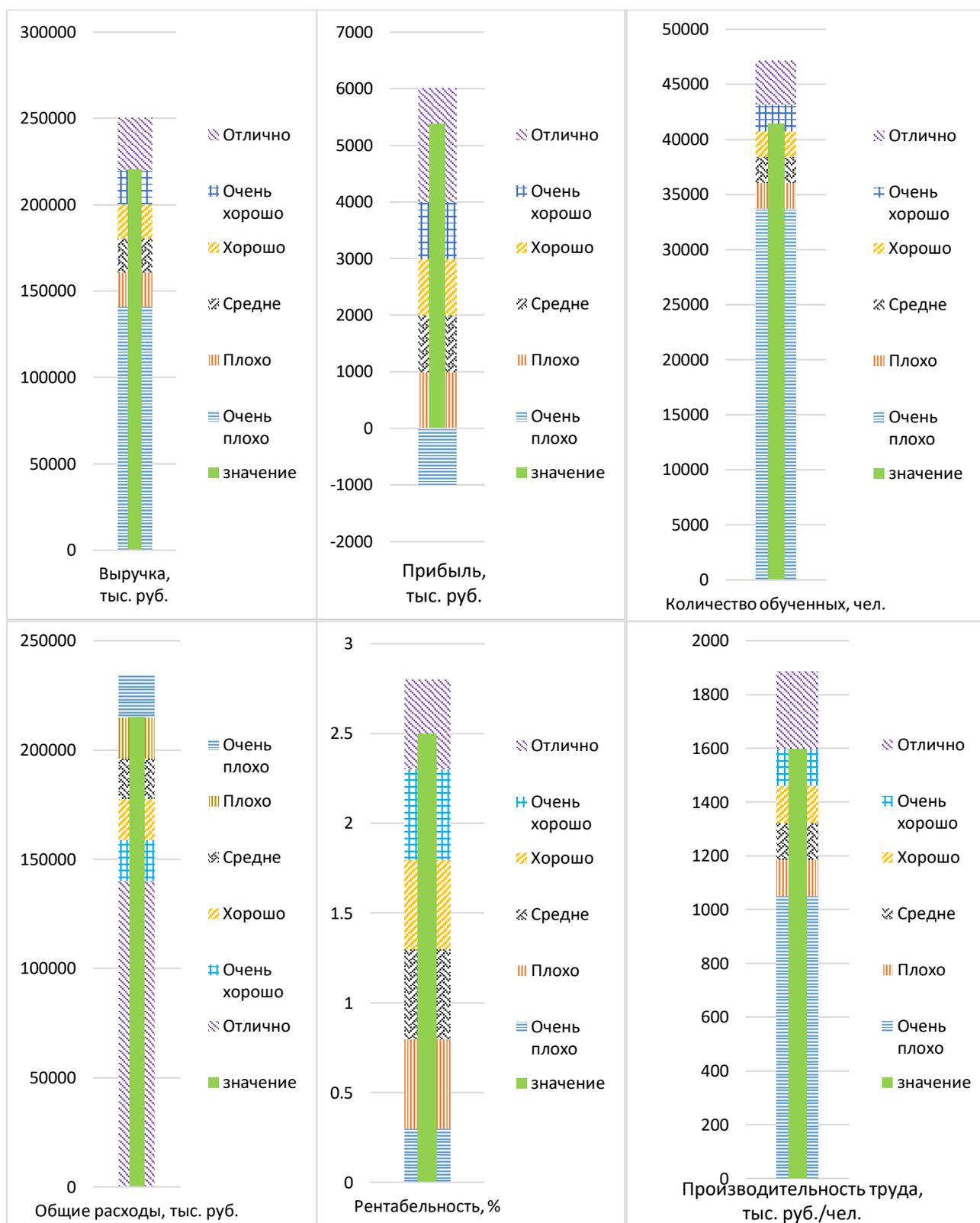


Рисунок 2 - Графическое представление оценки некоторых показателей уровня жизнеспособности учреждения ДПО за 2019 г.

Источник: авторский расчет по данным статистической и финансовой отчетности учреждения ДПО ЧОУ «Межотраслевой институт»

Таблица 3 – Итоговые результаты динамики уровня жизнеспособности ЧОУ «Межотраслевой институт»

Группа	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1) Уровень управления финансами учреждения ДПО	0,882	0,459	3,798	1,434	0,585	1,263	19,935
2) Уровень реализации взаимоотношений с персоналом	0,282	0,701	3,793	4,134	0,832	1,498	4,736
3) Уровень результативности внутренних процессов учреждения ДПО	5,466	3,056	2,784	10,214	4,683	4,317	11,081
4) Уровень качества взаимоотношений с обучающимися	7,088	6,991	7,125	3,819	4,685	6,332	8,198
5) Уровень финансирования учреждения ДПО	0,399	0,443	0,571	1,757	2,055	2,540	13,300
6) Уровень качества управления персоналом	0,249	0,249	0,282	0,730	0,780	2,025	8,300
7) Уровень выполнения экологических стандартов	22,400	19,840	17,280	5,504	2,624	2,752	0,384
8) Уровень субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом	5,118	6,754	3,129	3,348	3,154	6,751	7,088
ИТОГО	41,884	38,493	38,762	30,939	19,398	27,478	73,023

Источник: составлено автором

## **5. Разработан механизм оценки возможностей повышения жизнеспособности учреждений, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования, на основе интегрированной системы менеджмента и интегральной системы стратегии повышения жизнеспособности учреждений, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования**

В работе предложено формировать для учреждений ДПО систему управления жизнеспособностью, которая обязательно должна содержать три элемента: 1. Механизм оценки возможностей повышения жизнеспособности учреждений ДПО на основе интегрированной системы менеджмента. 2. Обоснование направлений повышения жизнеспособности учреждений ДПО на основе ИСМ. 3. Оценку качества системы управления жизнеспособностью учреждений ДПО. При этом интегрированная система менеджмента должна состоять из СМК, СЭМ, СМОЗиОБТ и КОП, поэтому оценка возможности повышения уровня жизнеспособности должна базироваться на объединении ряда стратегий, а именно: производственной; функциональной; финансовой,

которая включает инвестиционную и инновационную; маркетинговой, основной из которой является ценовая стратегия. В диссертации предложены механизмы повышения жизнеспособности за счет формирования всех видов стратегий деятельности учреждения ДПО.

С другой стороны, пока осуществляется процесс разработки одного из направлений возможностей повышения жизнеспособности, другие могут измениться и весь механизм нарушается. К тому же длительные процессы любой деятельности не способствуют ее эффективности, а потому, рассмотренный механизм поэтапной оценки возможностей повышения жизнеспособности за счет формирования различных стратегий развития является несовершенным и требует пересмотра и поиска других способов быстрой и совершенной разработки стратегии повышения жизнеспособности учреждения ДПО.

Окружающая среда постоянно меняется и требует немедленной реакции на эти изменения со стороны руководства учреждения ДПО, поэтому целесообразно использовать интегральный механизм формирования стратегии повышения жизнеспособности на основе ИСМ. Такую возможность дает интегральный механизм формирования стратегии повышения жизнеспособности учреждения ДПО, который показывает значимость составляющих этой стратегии для конкретного учреждения ДПО.

На основе проведенного исследования автором диссертации разработан механизм оценки возможностей повышения жизнеспособности учреждений ДПО на основе ИСМ и интегральной системы стратегии повышения жизнеспособности учреждения ДПО (рис. 3).

Основными его элементами являются стратегия роста, которая включает постоянное совершенствование процесса предоставления услуг, тем самым обеспечивая концентрацию производственного процесса, и расширение бизнеса. Этим шагом учреждения ДПО расширяют свои возможности путем повышения уровня жизнеспособности. Следует отметить значимость технологического и технического уровня предоставления услуг, которые представляют собой соответствие используемых техник и технологий самым современным, существующим на рынке.

Таким образом, в работе показано, что повышение жизнеспособности возможно за счет взаимосвязи критериев оценки жизнеспособности учреждений ДПО, компонентов ИСМ и стратегии повышения уровня жизнеспособности (табл. 4).

В результате проведенного исследования оценки возможностей повышения жизнеспособности учреждений ДПО на основе ИСМ был сделан вывод, что доминантой данного процесса является единое понятие развития учреждения ДПО через осуществление качественных изменений в организации, которые предлагается осуществлять с использованием механизма оценки данных возможностей и разработки стратегий развития с учетом полученных результатов оценки уровня жизнеспособности согласно представленной в данной диссертации методике.



Рисунок 3 - Механизм оценки возможностей повышения жизнеспособности учреждений ДПО на основе ИСМ  
 Источник: составлено автором

Таблица 4 - Взаимосвязь группы критериев оценки жизнеспособности учреждений ДПО, компонентов ИСМ и стратегии повышения уровня жизнеспособности

Группа критериев	Компонент ИСМ	Стратегия
1) Уровень управления финансами учреждения ДПО	СМК	Финансовая стратегия
2) Уровень реализации взаимоотношений с персоналом	СМОЗиОБТ	Функциональная стратегия
3) Уровень результативности внутренних процессов учреждения ДПО	СМК	Функциональная стратегия
4) Уровень качества взаимоотношений с обучающимися	КОП	Маркетинговая стратегия
5) Уровень финансирования учреждения ДПО	КОП	Инновационная стратегия и Инвестиционная стратегия как элементы Финансовой стратегии
6) Уровень качества управления персоналом	СМК	Функциональная стратегия
7) Уровень выполнения экологических стандартов	СЭМ	Производственная стратегия
8) Уровень субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом	КОП	Маркетинговая стратегия, в том числе Ценовая стратегия

Источник: составлено автором

**6. Предложена информационно-логическая модель оценки качества системы управления жизнеспособностью учреждений, оказывающих услуги дополнительного профессионального образования, в контексте непрерывного мониторинга предложенных критериев жизнеспособности**

В диссертации обосновано, что при выполнении оценки жизнеспособности обрабатываются значительные массивы информации. Эффективная обработка этой информации может быть осуществлена путем внедрения на предприятии информационно-аналитической системы, внедрение которой позволит также в рамках ситуационного управления оперативно реагировать на любые возможные изменения в деятельности управления жизнеспособностью. Автором предложены основные элементы информационно-логической модели оценки качества системы управления жизнеспособностью учреждения ДПО: субъекты управления жизнеспособностью учреждения ДПО, финансово-экономический инструмент ресурсного обеспечения, условия реализации оценки качества для повышения уровня жизнеспособности, объекты управления - элементы системы управления жизнеспособностью учреждения ДПО, интерес обучающихся как субъекта управления, интерес объектов управления жизнеспособностью учреждения ДПО.

Были выделены системообразующие понятия модели оценки качества системы управления жизнеспособностью учреждения ДПО, которые выступают в качестве основных признаков при построении информационно-логических взаимосвязей, описывающих многообразие методов, характеризующих совокупность объединенных конкретных инструментов управления. В данном контексте важна общность конкретных инструментов, лежащих в том или ином методе управления (табл. 5).

Построение конкретного элемента информационно-логической модели осуществляется в процессе реализации второй процедуры метода-синтеза, осуществляемой путем комбинирования одного из значений каждого признака модели. Такое комбинирование можно описать в кодовом и в текстовом выражении.

Таблица 5 - Информационно-логическая модель оценки качества системы управления жизнеспособностью учреждения ДПО

Шифр и наименование признака	Характеристика признака (компонент ИСМ)	Связь с критериями жизнеспособности
01. Вид субъекта управления	01. Органы управления финансами учреждения ДПО (СМК, КОП)	01. Группа критериев оценки уровня управления финансами учреждения ДПО 02. Группа критериев оценки уровня финансирования учреждения ДПО
	02. Органы управления персоналом в учреждениях ДПО (СМОЗиОБТ, СМК)	01. Группа критериев оценки уровня управления реализацией взаимоотношений с персоналом 02. Группа критериев оценки уровня качества управления персоналом
	03. Органы управления внутренними процессами учреждения ДПО (СМК)	01. Группа критериев оценки уровня результативности внутренних процессов учреждения ДПО
	04. Органы управления взаимоотношениями обучающимися (КОП)	01. Группа критериев оценки уровня качества взаимоотношений с обучающимися 02. Группа критериев оценки уровня субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом
	05. Органы управления экологической деятельностью в учреждениях ДПО (СЭМ)	01. Группа критериев оценки уровня выполнения экологических стандартов
02. Финансово-экономический инструмент ресурсного обеспечения по направлению	01. Ресурсное обеспечение в форме собственного капитала	01. Система менеджмента качества (СМК)
	02. Ресурсное обеспечение в форме платы за образовательные услуги	02. Система экологического менеджмента (СЭМ)
	03. Ресурсное обеспечение в форме государственных грантов / субсидий/ пр.	03. Система менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (СМОЗиОБТ) 04. Клиенто-ориентированный подход (КОП)
03. Условие реализации оценки качества для повышения уровня жизнеспособности	01. Высокий уровень качества	01. Группа критериев оценки уровня управления финансами учреждения ДПО
	02. Средний уровень качества	02. Группа критериев оценки уровня финансирования учреждения ДПО
	03. Низкий уровень качества	03. Группа критериев оценки уровня управления реализацией взаимоотношений с персоналом
	04. Удовлетворительный уровень качества	04. Группа критериев оценки уровня качества управления персоналом
	05. Неудовлетворительный уровень качества	05. Группа критериев оценки уровня результативности внутренних процессов учреждения ДПО 06. Группа критериев оценки уровня качества взаимоотношений с обучающимися 07. Группа критериев оценки уровня субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом 08. Группа критериев оценки уровня выполнения экологических стандартов
04. Условие реализации оценки качества для повышения уровня жизнеспособности, характеризующее способ оценки	01. Точечная оценка качества	01. Группа критериев оценки уровня управления финансами учреждения ДПО
	02. Комплексная оценка качества	02. Группа критериев оценки уровня финансирования учреждения ДПО 03. Группа критериев оценки уровня управления реализацией взаимоотношений с персоналом 04. Группа критериев оценки уровня качества управления персоналом 05. Группа критериев оценки уровня результативности внутренних процессов учреждения ДПО

Шифр и наименование признака	Характеристика признака (компонент ИСМ)	Связь с критериями жизнеспособности
		06. Группа критериев оценки уровня качества взаимоотношений с обучающимися 07. Группа критериев оценки уровня субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом 08. Группа критериев оценки уровня выполнения экологических стандартов
05. Условие реализации оценки качества для повышения уровня жизнеспособности, характеризующее целевую направленность ресурсного обеспечения	01. На выполнение крупных проектов в сфере ДПО 02. На поддержку процесса коммерчески жизнеспособных идей 03. На разработку и внедрение новых профессиональных программ ДПО 04. На поддержку высокорискованных и высокодоходных проектов в сфере ДПО	01. Уровень управления финансами учреждения ДПО 02. Уровень финансирования учреждения ДПО 03. Уровень управления реализацией взаимоотношений с персоналом 04. Уровень качества управления персоналом 05. Уровень результативности внутренних процессов учреждения ДПО 06. Уровень качества взаимоотношений с обучающимися 07. Уровень субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом 08. Уровень выполнения экологических стандартов
06. Объект управления элемент системы управления жизнеспособностью	01. Юридические лица – клиенты учреждения ДПО 02. Физические лица- клиенты учреждения ДПО 03. Обучающиеся в учреждении ДПО 04. Персонал учреждения ДПО	01. Уровень управления финансами учреждения ДПО 02. Уровень финансирования учреждения ДПО 03. Уровень управления реализацией взаимоотношений с персоналом 04. Уровень качества управления персоналом 05. Уровень результативности внутренних процессов учреждения ДПО 06. Уровень качества взаимоотношений с обучающимися 07. Уровень субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом 08. Уровень выполнения экологических стандартов
07. Интерес обучающихся как субъекта управления	01. Своевременное ресурсное обеспечение оказания услуг ДПО 02. Высокий уровень качества оказываемых услуг ДПО	01. Уровень управления финансами учреждения ДПО 02. Уровень финансирования учреждения ДПО 03. Уровень управления реализацией взаимоотношений с персоналом 04. Уровень качества управления персоналом 05. Уровень результативности внутренних процессов учреждения ДПО 06. Уровень качества взаимоотношений с обучающимися 07. Уровень субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом 08. Уровень выполнения экологических стандартов
08. Интерес объекта управления	01. Удовлетворение потребности в ресурсном обеспечении дополнительного профессионального обучения 02. Достижение высокой финансово-экономической эффективности использования ресурсного обеспечения дополнительного профессионального обучения 03. Реализация финансовой отчетности каждого органа, участвующего в управлении жизнеспособностью учреждения ДПО	01. Система менеджмента качества (СМК) 02. Система экологического менеджмента (СЭМ) 03. Система менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (СМОЗиОБТ) 04. Клиенто-ориентированный подход (КОП)

Источник: составлено автором

## **IV. ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ**

На основании проведенных исследований автором диссертации сформулированы следующие выводы и предложения:

1. На основе анализа состояния российского рынка сферы ДПО выделены особенности учреждений ДПО и разработана система их классификации. Показано, что применение данной системы классификации позволяет описать любое учреждение ДПО набором сочетаний одного из значений каждого классификационного признака и создать на её основе систему кодирования. Полученное полное описание и представление о конкретном учреждении ДПО можно использовать при разработке стратегии управления развитием организации для поддержания и повышения её жизнеспособности, которая может быть примером для других аналогичных учреждений ДПО.

2. На основе анализа различных точек зрения специалистов на понятие «жизнеспособность» уточнено его определение для учреждений ДПО, и показаны отличия понятия «жизнеспособность» от понятий «конкурентоспособность», «экономическая устойчивость и финансовая устойчивость предприятия».

3. Выявлена и обоснована связь элементов жизнеспособности учреждений ДПО с изменением конъюнктуры рынка во время чрезвычайной ситуации, к которой можно отнести распространение новой коронавирусной инфекции, а также рассмотрен перечень проблем, который возникает у учреждений ДПО при переходе с очной формы обучения на дистанционную в сфере ДПО во время карантинных ограничительных мер. Предложены меры по совершенствованию оказания образовательных услуг в изменившихся условиях.

4. Раскрыта целесообразность применения ИСМ в качестве эффективного средства управления жизнеспособностью учреждения ДПО. Представлена концепция управления на основе системы сбалансированных показателей и разделении стратегических целей функционирования учреждений ДПО на несколько групп в рамках ИСМ, состоящей из четырех компонентов: системы менеджмента качества (СМК), экологического менеджмента (СЭМ), менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (СМОЗиОБТ) и клиенто-ориентированного подхода (КОП).

5. Сформирован набор критериев для оценки жизнеспособности учреждения ДПО, в рамках подсистем ИСМ предложено их разделение на группы, что дает возможность через стандартизацию процедур учреждения ДПО оценивать полученные эффекты не только за счет выполнения образовательных процессов, но и их взаимосвязи со всеми аспектами деятельности учреждения. Выявлена необходимость наличия в учреждении ДПО описания используемых для оценки процессов и процедур с целью внедрения разработанной системы сбалансированных показателей оценки.

6. Отражена нелинейная зависимость критериев оценки жизнеспособности учреждений ДПО на шкале с их величиной в баллах, обусловленная большей трудоемкостью и сложностью при переходе от уровня к уровню с увеличением

порядкового номера интервала, которая сопровождается большей оценкой в баллах по сравнению с предыдущим интервалом показателей.

7. Разработана методика по оценке жизнеспособности учреждений ДПО, которая содержит восемь блоков деятельности: уровень управления финансами учреждения ДПО; уровень реализации взаимоотношений с персоналом; уровень результативности внутренних процессов учреждения ДПО; уровень качества клиентских взаимоотношений; уровень финансирования учреждения ДПО; оценка качества управления персоналом; уровень выполнения экологических стандартов; уровень субъективной удовлетворенности клиентами оказываемыми образовательными услугами и сервисом.

8. На основе результатов анонимного анкетирования проведен расчёт и анализ общего уровня удовлетворенности сотрудников ЧОУ «Межотраслевой институт» по нескольким возрастным группам, которое позволило выявить недостатки и пути повышения вовлеченности сотрудников в решение общих проблем, получения конструктивных предложений и т.д., что свидетельствует о практической значимости исследования.

9. Разработан механизм оценки возможностей повышения жизнеспособности учреждений ДПО на основе использования ИСМ и интегральной системы стратегии повышения жизнеспособности учреждения ДПО, что предполагает постоянное совершенствование процесса предоставления услуг на основе концентрации производственного процесса и расширения бизнеса. Это создает благоприятные условия для организаций сферы услуг ДПО по повышению уровня жизнеспособности.

10. Обоснована роль оценки качества системы управления жизнеспособностью учреждения ДПО в процессе постоянного мониторинга заданных показателей жизнеспособности. С этой целью в работе разработана соответствующая информационно-логическая модель, достоинством которой является детализация критериев жизнеспособности с учетом их взаимосвязи, что даёт возможность охватить все компоненты ИСМ, каждый из которых характеризуется своими показателями.

Выполненное автором исследование и вытекающие из него научные положения позволяют развить теоретические представления об управлении жизнеспособностью в учреждениях ДПО. Согласно проведенному исследованию установлено, что внедрение в систему управления подхода и предлагаемых методик и мероприятий будет способствовать повышению жизнеспособности учреждений ДПО, учитывая специфику деятельности каждого учреждения, создаст условия для увеличения эффективности и качества образовательных услуг ДПО, обеспечит реализацию стратегического поступательного развития.

## **V. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России**

1. Ахметшин А.А., Ибатуллин У.Г. Новый подход к совершенствованию интегрированных систем менеджмента// Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. - №1. - С. 92-96.
2. Ахметшин А.А., Ибатуллин У.Г. Методический подход к решению проблемы повышения эффективности интегрированных систем менеджмента// Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - №4. – С. 13-19.
3. Ахметшин А.А. Понятие жизнеспособности учреждений дополнительного профессионального образования: обзор и определение // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 3. – С. 315-328.
4. Ахметшин А.А., Ибатуллин У.Г. Повышение качества образовательных услуг в системе ДПО в рамках интегрированной системы менеджмента: проблемы и пути решения // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – №7. – С. 1017-1026.
5. Ахметшин А.А. Учреждения дополнительного профессионального образования в современных условиях, их особенности и классификация // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – №8. – С. 1191-1200.
6. Ахметшин А.А., Зиннуров У.Г. Модель оценки качества системы управления жизнеспособностью учреждений дополнительного профессионального образования // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 11. – С. 1895-1906.
7. Ахметшин А.А. Особенности деятельности учреждений дополнительного профессионального образования в условиях пандемии коронавируса в России // Инновации и Инвестиции. – 2020. – № 8. – С. 229-232.

### **Статьи, опубликованные в других научных сборниках, научно-практических журналах и периодических изданиях**

1. Ахметшин А.А. Применение программ тестирования для обучения учащихся в НОУ «Межотраслевой институт»// Внедрение современных систем управления охраной труда: проблемы и перспективы: Сборник пленарных докладов и тезисов участников I Республиканской научно-практической конференции (Уфа, 17 ноября 2011 года). – Уфа: Межотраслевой институт, 2011. – С. 57-58.
2. Ахметшин А.А., Ибатуллин У.Г. О роли качества профессиональной подготовки в системе ДПО на примере субъектов Приволжского федерального округа// Методические и практические аспекты решения задач, связанных с изменениями законодательства в области охраны труда, экологии и безопасности на производстве: Сборник докладов и тезисов участников III Республиканской научно-практической конференции (Уфа, 8 октября 2015 года). – Уфа: Межотраслевой институт, 2015. – С. 19-25.

3. Ахметшин А.А., Ибатуллин У.Г. Общий подход к методам повышения эффективности интегрированных систем менеджмента// Всероссийская научно-практическая конференция «Информационные технологии и математическое моделирование социально-экономических процессов». – 2015. – С.26-34.
4. Ахметшин А.А., Ибатуллин У.Г. Высота учебного порога. О повышении качества профессиональной подготовки в системе ДПО// Безопасность и охрана труда. 2015. - №3. – С. 21-25.
5. Ахметшин А.А., Ибатуллин У.Г. Новый подход к повышению эффективности деятельности предприятия// Международный научный журнал «Инновационная наука». 2016. - № 1 часть 1. – С. 16-18.
6. Ахметшин А.А., Ибатуллин У.Г. О проблемах качества обучения в области охраны труда в современных условиях// IX Международная научно-методическая конференция «Роль современного университета в технической и кадровой модернизации российской экономики». – 2015. – С. 189.
7. Ибатуллин У.Г., Ахметшин А.А. Интегрированные системы менеджмента в структуре учреждений ДПО // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. – 2016. – Выпуск 29. – С. 202-210.
8. Ахметшин А.А., Ибатуллин У.Г. Подготовка к внедрению клиентоориентированного подхода в организации дополнительного профессионального образования // Международный журнал экономики и образования. – 2016. – Т. 2 № 3. – С. 31-40.
9. Ахметшин А.А., Ибатуллин У.Г. Интегральный показатель для количественной оценки эффективности производственной деятельности в организации дополнительного профессионального образования // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Том 3. – № 4. – С. 277-289.
10. Ахметшин А.А., Ибатуллин У.Г. Процессная модель управления качеством образовательных услуг в самостоятельных учреждениях дополнительного профессионального образования // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Том 4. – № 3. – С. 109-116.
11. Ахметшин А.А., Ибатуллин У.Г. Поиск управленческого решения двухкритериальной задачи с целью повышения конкурентоспособности организации ДПО // Электронный научный журнал. – 2016. – № 12-2 (15). – С. 149-155.
12. Ахметшин А.А. Клиенто-ориентированный подход к организации и оценке бизнес-процессов по обучению в сфере охраны труда // Профессиональное образование для развития современной экономики. Материалы XVI Всероссийской научно-практической конференции (30 мая – 1 июня 2018 г., город Ярославль) – Ярославль: Изд-во Академии Пастухова, 2018. – С. 34-39.