

Серия «Высшее образование»

Л.Ю. Шемятихина, Е.Е. Лагутина

МЕНЕДЖМЕНТ И ЭКОНОМИКА ОБРАЗОВАНИЯ

Учебное пособие

*Рекомендовано Советом Учебно-методического
объединения по образованию в области менеджмента
в качестве учебного пособия для обучающихся
по программе высшего образования направления
подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
(квалификация (степень) «магистр»)*

Ростов-на-Дону



2016

УДК 334:371(075.8)

ББК 65.497я73

КТК 098

Ш46

Рецензенты:

Ткаченко И.Н., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»; *Леонгардт В.А.*, кандидат экономических наук, доцент, проректор по финансово-экономическому развитию ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет».

Шемятихина Л.Ю.

Ш46 Менеджмент и экономика образования : учеб. пособие / Л. Ю. Шемятихина, Е.Е. Лагутина. — Ростов н/Д : Феникс, 2016. — 442 с. : ил. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-222-25312-0

Издание включает в себя курс лекций по дисциплинам профессионального цикла «Основы менеджмента и экономики образовательной организации», «Управление образовательными системами», «Маркетинг образования», «Управление финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации», «Внебюджетная деятельность в образовательных организациях» и курс по выбору «Персональная компетентность менеджера образования». В отдельные структурные компоненты глав пособия выделены ключевые понятия, выводы по главам, вопросы и задания для повторения и самостоятельного изучения, материалы для контрольных мероприятий, список литературы, а также глоссарий и приложения.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с ФГОС нового поколения. Отличительной его особенностью является модульное представление содержания деятельности менеджера образования, а также характеристика управленческих, экономических и маркетинговых инструментов, позволяющих добиться эффективности и результативности управления современной образовательной организацией.

Учебное пособие предназначено студентам укрупненной группы направлений «38.00.00 — Экономика и управление», в том числе по направлению «38.04.02 — Менеджмент» (магистерская программа «Менеджмент и экономика образования»), а также слушателям программ дополнительного профессионального образования для руководителей образовательных организаций.

УДК 334:371(075.8)

ISBN 978-5-222-25312-0

ББК 65.497я73

© Шемятихина Л.Ю., Лагутина Е.Е., 2015

© ООО «Феникс»: оформление, 2015

Введение

Экономика и общество России переживают период глубоких преобразований: переход к рыночной экономике, новому общественному укладу, основанному на принципах демократии и построения правового государства. Появляются новые социальные группы населения — менеджеры и специалисты нового типа и специализаций, столь необходимые в современных социально-экономических условиях. По прогнозным оценкам, их «критическая масса» должна составлять не менее 20% от общего числа занятых в управлении национальной экономикой.

Сформировать такой корпус менеджеров нового типа — задача сложная, затратная и долгосрочная. Многие зависят от целенаправленной деятельности по подготовке и переподготовке управленческих кадров, по изучению и распространению передового опыта, в том числе в сфере менеджмента и экономики образования, и применению достижений управленческой науки в практике образовательных организаций.

Кроме того, в профессиональной деятельности менеджеры образования сталкиваются с проблемой отсутствия качественных источников в области менеджмента и экономики образования:

- с одной стороны, на полках книжных маркетов обилие изданий по общему менеджменту и экономике организации;
- с другой — отсутствие источников, позволяющих освоить понятийный аппарат и инструменты отраслевого менеджмента и экономики, где объектом управления выступает образовательная организация.

Работа с данным изданием позволит сформировать комплексное представление о теоретических и прикладных аспектах отраслевого менеджмента и экономики (образование), эволюции, сущности и характеристиках, целях и

функциях, моделях принятия решений, современных инструментах в деятельности современного менеджера образования.

Магистр менеджмента по направлению «38.04.02 — Менеджмент» (магистерская программа «Менеджмент и экономика образования») должен быть подготовлен к эффективной профессиональной организационно-управленческой, аналитической, научно-исследовательской, педагогической деятельности в области управления образовательными организациями различного уровня и формы собственности, а также в функциональных областях менеджмента (управление образовательными системами, управление персоналом, управление маркетингом, управление финансово-хозяйственной деятельностью и т.д.).

Основными видами его деятельности являются: проведение научных и прикладных исследований; преподавание дисциплин, относящихся к направлению «Менеджмент»; ведение аналитической, проектной и консультационной работы в области менеджмента и экономики образования.

Сферами профессиональной деятельности магистра менеджмента являются научно-исследовательские организации, консультационные фирмы, аналитические подразделения образовательных учреждений и организаций, учреждения профессионального образования, органы управления образованием.

Подготовка менеджеров в сфере менеджмента и экономики образования должна включать четыре блока, составляющие их дисциплины и курсы, в рамках которых осваиваются общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции:

1-й блок — общепрофессиональная подготовка (правовые основы управленческой деятельности, компьютерные технологии в науке и производстве, педагогическая практика);

2-й блок — профессиональная подготовка (управленческая экономика, методы исследований в менеджменте, современный стратегический анализ, корпоративные финансы, теория организации и организационное поведение,

экономическая эффективность управленческой деятельности, организационно-управленческая практика);

3-й блок — гуманитарная подготовка (современные проблемы науки и производства, методология и методы научного исследования, деловой иностранный язык);

4-й блок — специальная подготовка (управление и аудит персонала образовательной организации, управление финансово-хозяйственной деятельностью, предпринимательская деятельность в образовании, маркетинг образования, проектное управление, управление образовательными системами, научно-исследовательская практика).

Учебное пособие «Менеджмент и экономика образования» носит универсальный и интерактивный характер и предназначено для изучения студентами и слушателями образовательных программ укрупненной группы специальностей «Экономика и управление», в том числе по направлению «Менеджмент» (магистерская программа «Менеджмент и экономика образования»).

Издание включает в себя курс лекций по дисциплинам профессионального цикла «Основы менеджмента и экономики образовательной организации», «Управление образовательными системами», «Маркетинг образования», «Управление финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации», «Внебюджетная деятельность в образовательных организациях (предпринимательская деятельность в образовании)» и курс по выбору «Персональная компетентность менеджера образования». В отдельные структурные компоненты глав пособия выделены ключевые понятия, выводы по главам, вопросы и задания для повторения и самостоятельного изучения, материалы для контрольных мероприятий, список литературы, приложения.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с ФГОС нового поколения. Отличительной особенностью учебного пособия является модульное представление содержания деятельности менеджера образования, а также характеристика управленческих, экономических и маркетинговых

инструментов, позволяющих добиться эффективности и результативности управления современной образовательной организацией.

Коллектив авторов:

Л.Ю. Шемятихина, канд. пед. наук, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета; член УМО по образованию в области менеджмента и Ассоциации организаций развития управленческого образования, Новой Экономической Ассоциации (науч. и общ. ред., введение, главы 1, 2, 3, 6; Приложения 1–2, 4–9);

Е.Е. Лагутина, канд. экон. наук, доцент кафедры акмеологии и менеджмента Уральского государственного педагогического университета, член Некоммерческого партнерства консультантов и маркетологов (главы 3, 4, 5; Приложение 3).

Издание может быть полезно студентам при изучении одноименной образовательной программы высшего образования магистратуры, а также аспирантам, докторантам, научным сотрудникам, руководителям всех уровней и субъектов управления образованием, преподавателям-исследователям и действующим руководителям образовательных организаций, индивидуальным предпринимателям.

Глава 1

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Структура темы:

- 1.1. *Образование в отраслевой структуре национальной экономики.*
- 1.2. *Менеджмент образования как область междисциплинарных исследований.*
- 1.3. *Объектная область экономики образования: эволюция подходов и значение для развития образовательных организаций.*

1.1. Образование в отраслевой структуре национальной экономики

Экономическое развитие неразрывно связано с изменением соотношения между секторами и отраслями народного хозяйства. Между экономическим ростом и изменениями в отраслевой структуре существует сложная функциональная связь, поэтому отраслевая структура находится под пристальным вниманием менеджеров и экономистов¹.

Экономика страны представляет собой многоотраслевой народнохозяйственный комплекс, построенный на базе социально-экономического развития, научно-технического прогресса, межрегионального и международного разделения труда и процессов интеграции. Отраслевая (компонентная) структура народнохозяйственного комплекса выражает соотношения, связи и пропорции между крупными группами отраслей.

¹ *Лебедев О.Т.* Экономика отраслевых рынков: учеб. пособие. — М.: Изд-во Политехнического университета, 2009.

Народнохозяйственный комплекс подразделяется на группы отраслей:

- *отрасли материального производства*: промышленность, строительство, сельское хозяйство, а также отрасли, связанные со снабжением населения продукцией (материально-техническое снабжение, торговля и общественное питание и др.);
- *отрасли непроеизводственной сферы*, включая жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание, транспорт, связь и пр.;
- *социальное обслуживание населения*: здравоохранение, образование, информационное обеспечение, наука, культура и искусство, просвещение, отрасли управления и обороны.

Для изучения любого народнохозяйственного комплекса большое значение имеет функциональная отраслевая классификация, которая обычно включает четыре группы отраслей: 1) первичные — добывающая промышленность и сельское хозяйство; 2) вторичные — обрабатывающая промышленность; 3) транспорт, торговля, жилищное строительство, здравоохранение, обслуживающие производство и население; 4) управление, наука и научное обслуживание.

Системные преобразования в отраслевой структуре национальной экономики наиболее интенсивно происходят в сфере услуг, где довольно быстро и объемно меняются структурные параметры по широкому спектру отраслей, в том числе образования. Институциональная перестройка, изменение организационно-управленческих принципов и экономических механизмов, динамика отраслевых пропорций² в образовании происходят более динамично и начались задолго до тех изменений, которые происходят в материальной сфере, что оказывает существенное влияние на все социально-экономические процессы в экономике и обществе.

² Долгосрочный прогноз развития экономики России на 2007–2030 гг. (по вариантам) / РАН, Ин-т народнохоз. прогнозирования. — М., 2007.

Процессные и структурные изменения в образовании как отрасли экономики, их позитивные и негативные эффекты требуют исследования и научного осмысления³.

Образование в качестве отрасли следует рассматривать как достаточно сложную систему. Важнейшими подсистемами образования как отрасли являются подотрасли, которые обладают своей спецификой и количественными характеристиками: общего образования, профессионального образования, дополнительного образования.

Исходя из этого, **образование** определяется как отрасль нематериальной сферы экономики, объединяющая совокупность подотраслей и субъектов хозяйственной деятельности независимо от их ведомственной принадлежности и форм собственности, оказывающих образовательные услуги и производящих образовательные продукты с учетом потребностей рынка, которые имеют однородное потребительское или функциональное назначение и направлены на воспроизводство человеческого капитала.

Существенной характеристикой образования как отрасли экономики является то, что она охватывает *производство (оказание), распределение и потребление образовательных услуг и продуктов*.

Если рассматривать положение образования как отрасли экономики в национальной отраслевой структуре, можно отметить, что в отраслевой структуре нашли отражение уровень индустриального развития страны и ее экономическая самостоятельность, степень технической оснащенности промышленности и ведущая роль отраслей в народном хозяйстве. Изменения отраслевой структуры определяются долгосрочными прогнозами развития экономики России и стратегическими приоритетами по социально-экономическому развитию страны.

Важным условием повышения эффективности общественного производства являются реструктуризация отраслевой

³ Шемятихина Л.Ю. Образование в отраслевой структуре экономики // Педагогическое образование в России. — 2014. — № 2. — С. 88–95.

структуры и оптимизация процессов управления отраслевыми организациями и комплексами. В общесоюзном классификаторе (ОКОНХ, 1976) «Отрасли народного хозяйства» отрасль «народное образование» выделялась как самостоятельная среди 24 отраслей народного хозяйства, что доказывает приоритетность влияния образования на экономические результаты развития.

ОК 004-93 «Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг» (1993) включал 17 видов экономической деятельности, в том числе *деятельность в области образования*. К концу 1990-х гг. в национальной экономике насчитывалось более 350 отраслей и видов производств. По общероссийскому классификатору выделялось 16 комплексных отраслей, представляющих крупные группы отраслей промышленности:

- машиностроение и металлообработка включали 136 отраслей;
- легкая промышленность — 48;
- цветная металлургия — 36;
- пищевая промышленность — 34;
- химическая и нефтехимическая промышленность — 32;
- промышленность строительных материалов — 32;
- лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность — 19;
- топливная промышленность — 16;
- черная металлургия — 11;
- стекольная и фарфоро-фаянсовая промышленность — 10;
- электроэнергетика — 7;
- микробиологическая промышленность — 7;
- мукомольно-крупяная и комбикормовая промышленность — 2;
- медицинская промышленность — 3;
- полиграфическая промышленность — 1;
- другие отрасли промышленности — 13, куда была отнесена сфера услуг, в том числе и образование.

Итогом переходной экономики к 2003 г. можно считать увеличение количества отраслей и промышленных предприятий

до 435, однако только 200 из них имели рост физического объема производства (48% общепромышленного производства), в том числе и отрасль образования, несмотря на низкие демографические показатели.

Особенностью отраслевой структуры народного хозяйства, сформированной за десятилетия развития в рамках плановой системы хозяйствования в СССР, является несбалансированность отраслевых экономик. Главное направление реструктуризации национальной отраслевой структуры — опережающее развитие отраслей, оказывающих непосредственное влияние на воспроизводство человеческого капитала и инновационное и техническое развитие всех сфер народного хозяйства.

Мы считаем, что образование как отрасль и как составная часть национальной отраслевой структуры, необходимое звено общественного воспроизводства характеризуется тем же типом экономических отношений, который свойствен остальным отраслям и всей экономике страны в целом.

Эти отношения в образовании как отрасли имеют особенности и обнаруживаются:

- 1) во взаимосвязях экономических субъектов и экономическом поведении руководителя учреждения;
- 2) воздействии образования на экономический рост;
- 3) отношениях собственности;
- 4) потребностях в ресурсном обеспечении образовательных учреждений;
- 5) оценке вложений в образование;
- 6) инструментах повышения эффективности использования финансирования и снижении неэффективных расходов;
- 7) механизмах привлечения дополнительного финансирования;
- 8) обмену результатами деятельности с работниками других отраслей;
- 9) способах и формах возмещения затрат труда в реализации хозяйственного механизма и т.д.

Для образования как отрасли использованы *показатели, применяемые для характеристики других отраслей*:

- реальный и потенциальный размер отрасли;
- перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- структура и масштабы конкуренции между образовательными учреждениями в подотраслях;
- структура отраслевых издержек, для определения которых подушевое (бюджетное) финансирование по подотраслям является базовым;
- система сбыта образовательных услуг и продуктов;
- тенденции развития отрасли;
- ключевые факторы успеха.

Остановливаясь на показателях деятельности образования (Российский статистический ежегодник, 2003–2013) как отрасли, следует отметить, что четко просматривается *подотраслевое деление* (табл. 1.1).

Показатели подотраслей свидетельствуют об увеличении объемов образовательных услуг (охвате), оказываемых разным категориям потребителей. При этом отметим, что статистическая информация не всегда отображает состояние подотрасли, например дополнительного профессионального образования, которая является в настоящее время наиболее рентабельной.

По численности трудоспособного населения, занятого в отрасли, за 10 лет не наблюдается изменений. Это, как правило, 9% от общего количества занятых в экономике (табл. 1.2) и более 15% женщин, выбравших образование как вид экономической деятельности (табл. 1.3).

Образование как отрасль национальной экономики входит в десятку экономик мира по количеству занятых в 2010 г. (Германия — 6,2% от общего количества занятых в экономике страны; Финляндия — 6,7%; Франция — 6,8%; США — 9,1%; Великобритания — 10,2%; Эстония — 10,5%; Швеция — 10,6%) и СНГ (Киргизия — 7,7%; Азербайджан — 8,1%; Украина — 8,3%; Армения — 9,3%; Россия — 9,4%; Беларусь — 9,8%; Казахстан — 10,1%; Молдова — 10,5%).

Таблица 1.1

Основные показатели образования по подотраслям

Показатели	1970	1980	1990	1995	2000	2005	2010	2013
	Подотрасль общего образования							
Число дошкольных образовательных учреждений, тыс.	65,0	74,5	87,9	68,6	51,3	46,5	45,1	43,2
В них детей, тыс. чел.	5666	8149	9009	5584	4263	4530	5388	6347
Численность детей, приходящихся на 100 мест в ДОУ, чел.	105	109	108	83	81	95	107	105
Число общеобразовательных учреждений (без вечерних (сменных) общеобразовательных учреждений), тыс.	96,9	68,8	67,6	68,9	67,0	61,5	49,5	44,4
Численность обучающихся в общеобразовательных учреждениях, тыс. чел.	23 235	17 638	20 328	21 567	20 074	15 185	13 318	13 643
Число вечерних (сменных) общеобразовательных учреждений, тыс.	6,9	6,0	2,1	1,8	1,7	1,7	1,3	1,0
В них обучающихся, тыс. чел.	2049	2578	523	472	480	446	325	234
Подотрасль профессионального образования								
Число образовательных учреждений начального профессионального образования	3257	4045	4328	4166	3893	3392	2356	1271
В них обучающихся, тыс. чел.	1406	1947	1867	1690	1679	1509	1007	774
Численность обучающихся в образовательных учреждениях НПО на 10 000 чел. населения	108	140	126	114	115	106	70	54

Окончание табл. 1.1

Показатели	1970	1980	1990	1995	2000	2005	2010	2013
Число образовательных учреждений среднего профессионального образования	2423	2505	2603	2634	2703	2905	2850	2709
Численность студентов в образовательных учреждениях СПО, тыс. чел.	2606	2642	2270	1930	2361	2591	2126	1984
Численность студентов в образовательных учреждениях СПО на 10 000 чел. населения	199	190	153	130	162	181	149	138
Число образовательных учреждений высшего профессионального образования	457	494	514	762	965	1068	1115	969
Численность студентов в образовательных учреждениях ВПО, тыс. чел.	2672	3046	2825	2791	4741	7064	7050	5647
Численность студентов в образовательных учреждениях ВПО на 10 000 чел. населения	204	219	190	188	324	495	493	393
<i>Подотрасль дополнительного образования⁴</i>								
Численность учреждений и организаций, реализующих дополнительное профессиональное образование	—	—	—	—	—	—	—	—
Численность персонала, прошедших ДПО, чел.	—	—	—	770 003	991 005	—	2 155 373	—

⁴ Информация не представлена в «Российском статистическом ежегоднике».

Таблица 1.2

**Среднегодовая численность занятых в экономике
и отрасли**

	2000	2005	2010	2013
Всего в экономике, тыс. чел.	64 517	66 792	67 577	67 901
в том числе по видам экономической деятельности (ВЭД): образование	5979	6039	5902	5570
Всего в экономике, %	100	100	100	100
в том числе по ВЭД: образование	9,3	9,0	8,7	8,2

Таблица 1.3

**Численность мужчин и женщин,
занятых в экономике и в отрасли**

Показатели	2000		2005		2010		2013	
	мужчины	женщины	мужчины	женщины	мужчины	женщины	мужчины	женщины
Всего в экономике, тыс. чел.	64 517		66 792		67 577		67 901	
в том числе по ВЭД: образование	1240	4659	1332	5051	1219	5346	1201	5334
Всего в экономике, %	100	100	100	100	100	100	100	100
в том числе по ВЭД: образование	3,7	14,8	3,8	14,9	3,4	15,6	3,3	15,3

Если оценивать уровень квалификации работников, занятых в отрасли, то более 50% — это специалисты высокого уровня квалификации (табл. 1.4; данные без учета руководящего персонала), имеющие научную квалификацию и высшее образование (табл. 1.5).

В 2013 г. количество специалистов высшего и среднего уровня квалификации в области образования изменилось незначительно и составило 2635 тыс. чел. (мужчин — 553 тыс. чел./женщин — 2082 тыс. чел.) и 1505 тыс. чел. (89 тыс. чел./1416 тыс. чел.) соответственно.

По уровню образования среди занятых в отрасли образования в 2013 г. по сравнению с 2010 г. увеличилось

Таблица 1.4

**Численность занятых в экономике по полу
и занятиям, тыс. чел.**

Показатели	2000			2010		
	Всего	в том числе		Всего	в том числе	
		мужчин	женщин		мужчин	женщин
Занятых в экономике — всего	65 273	33 754	31 519	69 804	35 500	34 304
Специалисты высшего уровня квалификации в области образования	2645	636	2009	2657	552	2105
Специалисты среднего уровня квалификации в области образования	1378	144	1235	1556	104	1451

количество работников с послевузовским образованием на 0,1% и с высшим профессиональным образованием — на 2,3%. Одновременно наметилась тенденция к снижению количества работников с более низким уровнем подготовки — от 0,1 до 1,4%.

Таблица 1.5

**Распределение численности занятых в отрасли
по уровню образования, 2013 г. (%)**

Показатели	Занятые в экономике	Уровень образования						
		послевузовское	ВПО	СПО	НПО	среднее (полное) общее	основное общее	не имеют основного общего образования
Всего в экономике	100	0,2	31,5	25,8	18,5	20,2	3,5	0,3
Образование	100	1,0	51,4	26,7	8,3	10,5	2,1	0,1

Формирование и развитие специфических компетенций знаниевого и прикладного характера у занятых в образовании требуют больших временных и финансовых затрат, поэтому даже незначительные колебания на рынке труда образования могут привести к негативным последствиям для развития данной отрасли, которая давно считается неконкурентоспособной в сравнении с зарубежными образцами.

Без учета этого проводимые структурно-содержательные изменения в отрасли образования приводят к утративанию человеческого капитала, когда работники либо прекращают трудовую деятельность, либо осуществляют смену вида экономической деятельности, уходя в отрасли материального производства или сферу обслуживания.

Среднемесячную заработную плату работников в отрасли нельзя считать высокой, так как она всегда отставала от среднеотраслевых значений по экономике страны (табл. 1.6), что вступает в противоречие со стоимостью интеллектуального труда и влиянием на производство человеческого капитала.

Таблица 1.6

**Среднемесячная заработная плата работников
по экономике и в отрасли, руб.**

Показатели	1995	2000	2005	2010	2013
По экономике	472,4	2223,4	8554,9	20 952,2	29 792
Образование	309,3	1240,2	5429,7	14 075,2	23 458

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в целом по экономике РФ за январь 2015 г. (по оценке) составила 31 180 руб., из чего можно предполагать, что должно происходить повышение уровня заработной платы и в отрасли образования.

Основным источником финансирования деятельности образовательных учреждений являются бюджеты разных уровней (табл. 1.7), однако в современных условиях, когда они имеют финансовую самостоятельность, приоритетными задачами становятся повышение эффективности

Таблица 1.7
Финансовая деятельность образовательных учреждений, 2009–2010 гг. (млн руб.)

Образовательные организации	2009		2010		Расходы	Внебюджетное финансирование		Расходы
	Бюджетное финансирование	Внебюджетное финансирование	Бюджетное финансирование	Внебюджетное финансирование				
Дошкольные образовательные учреждения	277 949,1	49 902,3	293 930,0	44 113,9	315 709,6	293 930,0	44 113,9	331 661,9
	321 851,5		338 043,9					
Государственные и муниципальные общеобразовательные учреждения	613 670,7	15 518,0	614 461,0	16 217,2	579 863,4	614 461,0	16 217,2	579 795,5
	629 188,7		630 678,2					
Образовательные учреждения начального профессионального образования	61 274,2	5960,7	55 010,4	5360,4	58 761,8	55 010,4	5360,4	52 292,8
	67 234,9		60 370,9					
Образовательные учреждения среднего профессионального образования	102 993,5	25 670,4	105 591,3	26 422,7	118 256,0	105 591,3	26 422,7	124 477,7
	128 663,9		132 014,1					
Образовательные учреждения высшего профессионального образования	293 718,9	287 670,2	301 884,4	262 795,3	510 056,0	301 884,4	262 795,3	505 664,2
	581 389,1		564 679,8					

расходования выделенного финансирования и поиск дополнительных источников внебюджетного финансирования. Особо стоит отметить тот факт, что выделенное бюджетное финансирование (на разных уровнях) в рамках целевых программ и внебюджетное финансирование, привлеченное в том числе через оказание платных дополнительных образовательных услуг, в полном объеме не всегда осваиваются.

Основные причины:

- 1) низкая квалификация руководителей образовательных организаций в сфере менеджмента и экономики образования;
- 2) неспособность осуществлять финансовое планирование, привлечение дополнительных средств через участие в программах поддержки и эффективное их расходование.

В отношении образования как любой отрасли экономики ведется счет производства по выпуску оказываемых услуг в основных ценах и их использованию: в 2010 г., по сравнению с 2005 г., промежуточное потребление и валовая добавленная стоимость выросли более чем в 2 раза, что свидетельствует о развитии отрасли.

По индексу физического объема выпуска по отрасли (%) образование не уступает другим отраслям (табл. 1.8) и напрямую связано с состоянием экономики.

Таблица 1.8

Индексы физического объема выпуска по отрасли и экономике (%), 2003–2013 гг.

Показатель	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2013
Всего в экономике	107,6	105,7	108,9	108,8	105,0	92,5	104,1	101,5
Образование	102,6	100,5	100,6	101,2	100,0	98,6	98,2	100

Образование как отрасль можно описать по состоянию основных фондов, которые составляют не более 3,1% от общего объема по экономике. За последние пять лет темпы роста объема основных фондов в образовании стабильны (2005 г. — 101,4%, 2010 г. — 102,5%), однако степень

износа основных фондов увеличилась с 43,8 до 53,9% (по данным за 2013 г.).

С точки зрения консолидированного бюджета РФ, расходы на образование растут в текущих ценах, но при этом находятся в пределах 10,75–11,82% от общих расходов (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Консолидированный бюджет РФ, 1995–2013 гг.
(млрд руб.; до 1998 г. трлн руб.)

	1995	2000	2005	2010	2013
Доходы	437,0	2097,7	8579,6	16 031,9	24 442,7
Расходы — всего	486,1	1960,1	6820,6	17 616,7	25 290,9
Образование	57,3	214,7	801,8	1893,9	2888,8
Профицит, дефицит (–)	–49,1	137,6	1759,0	–1584,7	–848,2

В целом в 2013 г. расходы консолидированного бюджета РФ на социально-культурные мероприятия по статьям составили 14 678 млрд руб.⁵ на:

- образование — 2888,0 млрд руб. (19,7%);
- культуру, кинематографию — 377,0 млрд руб. (2,6%);
- здравоохранение — 2318,0 млрд руб. (15,8%);
- социальную политику — 8757,2 млрд руб. (59,7%);
- физическую культуру и спорт — 219,3 млрд руб. (1,5%);
- средства массовой информации — 117,8 млрд руб. (0,8%).

На протяжении последних семи лет расходы федерального бюджета на образование в абсолютном выражении увеличились с 167,4 млрд руб. в 2005 г. до 553,4 млрд руб. — в 2011 г. В 2012 г. планировался рост расходов на образование на 61,4 млрд руб. (9,5%) по сравнению с 2011 г., а в 2013 и 2014 гг. очередное снижение по сравнению с 2012 г. на 0,1 п.п. и 0,3 п.п. к ВВП соответственно. При этом доля расходов на образование, как в общих расходах федерального бюджета, так и в расходах на социально-культурную сферу, снижается начиная с 2012 г.

⁵ Данные приведены с учетом бюджетов государственных внебюджетных фондов.

Расходы на образование в процентах к ВВП в 2011 г. составили 4,1%, что ниже уровня 2010 г. Наибольшую долю по итогам 2011 г. в них составляли расходы на общее образование (44,3%), высшее и послевузовское образование (18,7%), дошкольное образование (17,7%). Выделяемое бюджетное финансирование с учетом приоритетов развития отрасли и роста темпов износа основных фондов составляет около 60% от потребностей отрасли.

Сокращение бюджетных ассигнований, предусмотренных на образование в 2014 г. по сравнению с 2013 г., в основном обусловлено уменьшением расходов по подразделам: общее образование (на 55,1%, 37,1 млрд руб.); высшее и послевузовское профессиональное образование (на 1%, 4,2 млрд руб.); прикладные научные исследования в области образования (на 88,1%, 5,5 млрд руб.); другие вопросы в области образования (на 58,6%, 12,9 млрд руб.). Уменьшение расходов на образование является обоснованным и связано с завершением ряда проектов и программ. Например, в 2014 г. основными причинами изменений стали следующие.

По подразделу «Общее образование»:

- завершение мероприятий по модернизации региональных систем общего образования (уменьшение на 40 млрд руб.);
- увеличение бюджетных ассигнований на реализацию мероприятий по другой государственной программе — «Доступная среда» на 2011–2015 гг. на 2,9 млрд руб.

По подразделу «Высшее и послевузовское профессиональное образование»:

- завершение мероприятий по строительству объектов социального и производственного комплексов, в том числе объектов общегражданского назначения, жилья, инфраструктуры, а также по строительству и реконструкции объектов для размещения Высшей школы менеджмента ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет» (уменьшение на 10,7 млрд руб.);
- увеличение объема субсидий федеральным бюджетным учреждениям на выполнение государственного задания по оказанию государственных услуг на 5,6 млрд руб.

По подразделу «Прикладные научные исследования в области образования»:

- завершение реализации федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009–2013 гг. (уменьшение на 3,0 млрд руб.);
- завершение мероприятий по предоставлению грантов Правительства Российской Федерации, выделяемых для государственной поддержки научных исследований, проводимых под руководством ведущих ученых в российских образовательных учреждениях высшего профессионального образования (уменьшение на 2,3 млрд руб.).

По подразделу «Другие вопросы в области образования»:

- завершение реализации мероприятий федеральных целевых программ, в том числе по программе «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009–2013 гг. (уменьшение на 11,0 млрд руб.);
- завершение реализации мероприятий по возмещению части затрат в связи с предоставлением учителям общеобразовательных учреждений ипотечного кредита (уменьшение на 1,5 млрд руб.).

Следует обратить внимание, что интерес к образованию как к отрасли экономики со стороны хозяйствующих субъектов и экономических агентов растет, что отражается на росте инвестиций в деятельность учреждений (табл. 1.10), в первую очередь — подотрасль профессионального образования. Однако на общем фоне роста объем инвестиций не превышает 1,9% от общего объема инвестиций в экономику.

Таблица 1.10

**Инвестиции в отрасль
(в фактически действовавших ценах; млрд руб.;
до 1995 г. трлн руб.)**

	1995	2000	2005	2010	2013
Инвестиции в основной капитал — всего	267,0	1165,2	3611,1	9152,1	13 255,5
Образование	4,8	15,6	68,8	163,7	223,1

За последние пять лет тенденции к увеличению инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности в целом в экономике и в образовании одинаковые и ориентированы на увеличение их объемов.

Для иностранных инвесторов образование как отрасль, к сожалению, не является приоритетной сферой инвестирования. Так, в 2005 г. объем инвестиций составил 0,1 млн долл., в 2010-м — 1 млн долл. США, а в 2013 г. данное значение осталось неизменным.

Уменьшился также объем инвестиций в основной капитал образовательных учреждений с участием иностранного капитала с 51 млн руб. в 2005 г. до 37 млн руб. — в 2010 г., что подтверждает низкую конкурентоспособность отечественного образования.

Несмотря на это, с точки зрения анализа экономических отношений и показателей образования⁶ как отрасли, можно говорить о значимости образования в отраслевой структуре национальной экономики. Однако при отсутствии теоретико-методологических основ отраслевого менеджмента невозможно принятие эффективных и обоснованных управленческих решений по развитию образования как отрасли экономики.

1.2. Менеджмент образования как область междисциплинарных исследований

Вопросы менеджмента имеют решающее значение в работе образовательных организаций, несмотря на то, что они являются некоммерческими⁷. Постепенно современные руководители ощущают большую потребность в получении новых управленческих знаний, и прежде всего —

⁶ Романова В.В. Показатели бюджетных расходов в сфере образования / В.В. Романова, А.В. Мацкевич // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; Ин-т управления гос. ресурсами. — М.: ИД ВШЭ, 2012.

⁷ Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций: учеб. пособие. — СПб., 2003.

Оглавление

Введение	3
Глава 1	
Основы менеджмента и экономики образовательной организации	7
1.1. Образование в отраслевой структуре национальной экономики	7
1.2. Менеджмент образования как область междисциплинарных исследований	23
1.3. Объектная область экономики образования: эволюция подходов и значение для развития образовательных организаций	38
Ключевые понятия	51
Выводы по главе 1	51
Вопросы для повторения и самостоятельного изучения	52
Литература к главе 1	54
Глава 2	
Управление образовательными системами	57
2.1. Система образования Российской Федерации	57
2.2. Государственно-общественный характер управления образованием	71
2.3. Функции и методы управления образовательной организацией. Принятие управленческих решений	82
2.4. Стратегическое управление образовательной организацией. Ресурсы образовательной организации	93
2.5. Руководство и управленческий инструментарий развития образовательной организации	113
Ключевые понятия	124
Выводы по главе 2	124
Вопросы для повторения и самостоятельного изучения	126

Управленческие задачи	128
Литература к главе 2	132
Глава 3	
Маркетинг образования	134
3.1. Понятие и сущность маркетинга образования.	134
3.2. Маркетинговая среда образовательной организации	159
3.3. Маркетинговые исследования как инструмент формирования образовательной стратегии	169
3.4. Инструменты маркетинга в управлении развитием образовательной организации	180
3.5. Управление маркетинговой деятельностью в образовательной организации	189
Ключевые понятия	195
Выводы по главе 3	196
Вопросы для повторения и самостоятельного изучения	197
Управленческие задачи	198
Литература к главе 3	199
Глава 4	
Управление финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации	201
4.1. Источники и механизм финансирования образовательных организаций в России	201
4.2. Особенности финансово-хозяйственной деятельности в казенных, бюджетных и автономных образовательных организациях	212
4.3. Документы о планах финансовой деятельности, государственное (муниципальное) задание в образовательных организациях разного типа	225
4.4. Бухгалтерский и налоговый учет в образовательных организациях	234
4.5. Внутренний и внешний контроль финансово- хозяйственной деятельности образовательных организаций	239

Ключевые понятия	249	
Выводы по главе 4	249	
Вопросы для повторения и самостоятельного изучения	250	
Литература по главе 4	251	
Глава 5		
Внебюджетная деятельность		
в образовательных организациях	253	
5.1. Виды внебюджетной деятельности в образовательных организациях	253	
5.2. Платные образовательные услуги в образовательной организации	263	
5.3. Бизнес-план образовательной организации	269	
5.4. Арендные отношения в сфере образования	283	
5.5. Привлечение безвозмездных поступлений в образовательную организацию	290	
Ключевые понятия	301	
Выводы по главе 5	301	
Вопросы для повторения и самостоятельного изучения	302	
Литература к главе 5	303	
Глава 6		
Персональная компетентность менеджера образования		304
6.1. Менеджер образования как субъект управления	304	
6.2. Подготовка менеджеров для отечественной системы образования	320	
6.3. Персональная компетентность руководителя образовательной организации: сущность, структура, подходы к определению	333	
6.4. Процесс и инструменты развития персональной компетентности менеджера образования, диагностирование уровня развития	347	
Ключевые понятия	376	
Выводы по главе 6	377	
Управленческие задачи	379	

Вопросы для повторения и самостоятельного изучения	380
Литература к главе 6	381

Приложения

Приложение 1

Критерии оценки эффективности деятельности органов государственно-общественного управления образованием (ГОУО)	384
--	-----

Приложение 2

Примерные структура и содержание Программы развития образовательной организации	391
---	-----

Приложение 3

Адаптация системы ценностей Шета — Ньюмана — Гросса — Астратовой, обуславливающих рыночный выбор индивидуального потребителя на рынке образовательных услуг (в авторской трактовке)	393
--	-----

Приложение 4

Технология SWOT-анализа в управлении образовательной организацией	394
---	-----

Приложение 5

Структура анализа маркетинговой ситуации (на уровне образовательной организации)	396
--	-----

Приложение 6

Оценка уровня эффективности маркетинговой деятельности образовательной организации	398
--	-----

Приложение 7

Примерная форма бизнес-плана образовательной организации	402
--	-----

Приложение 8

Оценка профессиональных ограничений (по М. Вудкоку, Д. Фрэнсис)	405
---	-----

Приложение 9

Инструкция по работе с профессионально-квалификационной моделью менеджера образования	438
---	-----

Учебное издание

**ШЕМЯТИХИНА Лариса Юрьевна,
ЛАГУТИНА Евгения Евгеньевна**



Менеджмент и экономика образования
Учебное пособие

Ответственный редактор *А. Яхина*
Технический редактор *Г. Логвинова*
Верстка: *Л. Пожемамкина*

Сдано в набор 28.04.2015. Подписано в печать 20.08.2015.
Формат 84x108 ¹/₃₂. Бумага офсетная.
Тираж 2 000 экз. Заказ №

ООО «Феникс»
344011, г. Ростов-на-Дону, ул. Варфоломеева, 150.
Тел./факс: (863) 261-89-50, 261-89-59.
Сайт издательства: www.phoenixrostov.ru
Интернет-магазин: www.phoenixbooks.ru
Редакция: yahina@fenixrostov.ru