

Аслаев А. А., соискатель кафедры теории и практики конкуренции
МФПУ «Синергия», г. Москва, aslaev@mail.ru

НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА

В статье рассматривается понятие делового администрирования применительно к сфере высшего образования, раскрывается содержание этого понятия, обозначаются основные направления делового администрирования вузов в целях обеспечения их конкурентоспособности на региональных рынках образовательных услуг.

Ключевые слова: деловое администрирование, конкурентоспособность вузов, реструктуризация, бюджетирование.

Введение

В условиях переходной экономики у вуза, как у субъекта предпринимательства, конкурирующего на региональных рынках образовательных услуг, должен быть выработан набор определенных типов поведения, соответствующих изменениям внешней среды. В вузе также должны быть выработаны правила принятия рациональных решений, на основе которых он управляет внутренними переменными и учитывает важные внешние переменные для обеспечения динамического равновесия с изменчивой внешней средой. В этом контексте актуальным становится рассмотрение вопросов обеспечения конкурентоспособности образовательных услуг с помощью инструментария делового администрирования.

Понятие делового администрирования

В российской науке в настоящее время еще не сформировалось единое и разделяемое большинством специалистов толкование термина «деловое администрирование». Большинство ученых признает, что администрирование — это составная часть

управленческой деятельности. Но при этом во многих работах наблюдаются разногласия как по функциональному содержанию этого понятия, так и по субъекту административных функций.

В некоторых аналитических обзорах администрирование рассматривается как часть менеджмента, специально привязанная к техническим и (или) натуральным (материальным) элементам в рамках организационных операций. В этом отличие администрирования от исполнительской и стратегической работы. В других работах администрирование рассматривается как бюрократическая или операционная деятельность по решению конкретных (земных) офисных задач, обычно внутренне ориентированных и опосредованных.

Можно утверждать, что деловое администрирование является специализированным видом управленческой деятельности, построенным на профессиональных принципах, сутью которого является обеспечение достижения целей организации на различных уровнях управления. На основании сравнительного анализа понятий считаем целесообразным построить сводную таблицу подходов к определению понятия «деловое администрирование» (табл. 1).

Таблица 1

Подходы к определению понятия «деловое администрирование»

Источник	Функции	Субъект
Вислогузов Ю. А. ¹	Умение практически организовывать исполнительно-распорядительную и производственную деятельность организации	Руководители
Алексеев А. В. ²	Разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль над их выполнением	Лица, занимающиеся административным трудом
Словарь Ожегова С. И. ³	Управление, руководство чем-нибудь	Руководитель
Большой энциклопедический словарь	Бюрократический метод управления посредством командования	Администратор
Словарь Ушакова Д. Н.	Руководство, управление чем-нибудь с помощью одних административных распоряжений, без вмешательства в существо дела	Администратор
Виртуальная энциклопедия	Управление, распорядок, заведование, устройство	Администрация
Словарь Брокгауза и Ефрона ⁴	Государственная деятельность по управлению государством, отличающаяся, и по задачам и по средствам, от деятельности законодательной и судебной, но в некоторых областях вступающая в самые близкие отношения и к законодательству и к суду	Исполнительные органы власти государства
Словарь Принстонского университета ⁵	Обеспечение достижения организационных целей	Администрация
Декларация Калифорнийского университета Санта-Круз ⁶	Управление и забота о достижении целей	Администрация
Буренин В. А. ⁷	Эффективное управление организацией или ее структурным подразделением в любых областях бизнеса, предусматривающее самостоятельное решение управленческих задач комплексного, межфункционального характера	Менеджеры различного уровня
Рубин Ю. Б. ⁸	Применение системы формализованных процедур, с помощью которых профессиональные предприниматели обеспечивают ведение собственного дела	Профессиональные предприниматели

¹ Вислогузов Ю. А. Деловое администрирование в социальной сфере Алтайского края. Барнаул, 2006.

² Алексеев А. В. Деловое администрирование на практике: Инструментарий руководителя // А. Алексеев, В. Пигалов. М.: Технол. шк. Бизнеса. 1994.

³ Ожегов С. И. Словарь русского языка (1949, 22-е издание, 1990. С 1992 — Толковый словарь русского языка, совместно с Н. Ю. Шведовой).

⁴ Иллюстрированный энциклопедический словарь Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона: соврем. версия: Т. 17. М.: Эксмо, 2007.

⁵ <http://wordnet.princeton.edu/>.

⁶ <http://planning.ucsc.edu/>.

⁷ <http://www.hcms.ru/>.

⁸ Рубин Ю. Б. Курс профессионального предпринимателя: учеб. для высшей школы. Часть 1. 8-е изд. перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2006.

Таким образом, на основании сводного анализа можно сделать вывод, что в настоящее время существует два наиболее распространенных подхода к определению понятия «деловое администрирование». Представители первого подхода считают, что субъекты делового администрирования (собственники или высший менеджмент организации) дают общее направление целей, определяют лимиты ресурсов. Представители второго подхода считают, что субъекты делового администрирования (администраторы, линейные руководители) распределяют ресурсы, организуют контроль над их расходованием, контролируют промежуточные результаты, устраняют проблемы взаимодействия между участниками бизнес-процессов.

Общим в обоих подходах является то, что в деятельности тех и других субъектов главным является создание условий для достижения целей организации. Анализируя указанные подходы, можно заключить, что «деловое администрирование» — это обеспечение достижения целей бизнеса. В этом обеспечении в соответствии со своими функциональными обязанностями участвуют все сотрудники организации, но всегда есть субъект, отвечающий за эффективность достижения целей организации.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что деловое администрирование представляет собой профессиональную деятельность специализированных работников организации (администраторов), направленную на обеспечение достижения целей организации. В настоящее время осуществление административно-управленческой деятельности на практике не имеет теоретического подкрепления. В этой связи считаем целесообразным рассмотреть особенности делового администрирования в сфере услуг и описать основные функциональные сферы деятельности администраторов в образовательном секторе экономики, как части сферы услуг.

Особенности делового администрирования в сфере услуг

Как известно, в отличие от товаров, услуги имеют существенные особенности, важнейшими из которых являются: неосвязаемость, неотделимость в потреблении, единовременность производства и потребления, непостоянство качества услуг, несохраняемость.

Специфика делового администрирования в сфере услуг обусловлена этими свойствами услуг и может быть сформулирована следующим образом:

а) в процессе делового администрирования в сфере услуг необходимо учитывать, что сама услуга не может быть объектом управления, так как она имеет свойство несохраняемости;

б) администрировать процесс оказания услуги можно только на длинном промежутке времени, так как только на длительном промежутке может быть нивелировано влияние несохраняемости;

в) при администрировании деятельности по оказанию услуг обязательным условием является учет особенностей деятельности производителя услуги, так как услуги обладают свойством неотделимости;

г) в процессе управления качеством услуг основное внимание должно уделяться мнению тех потребителей, которые имеют длительный опыт потребления услуги, так как при отсутствии владения только длительным потреблением гарантирует относительную объективность оценок.

Принимая во внимание, что услуга — это то, что нужно потребителю, деловое администрирование в сфере услуг должно ориентироваться на потребности, на взаимоотношения. Деловое администрирование в сфере услуг — это создание условий для качественной деятельности, результатом которой являются услуги. Современное деловое администрирование в сфере услуг — это в большей степени администрирование процесса создания, формирования услуг.

Деятельность администратора в сфере услуг направлена не столько на обеспечение условий для регулярной производственной деятельности, сколько на создание условий для комфортного процесса потребления услуги, адекватного ожиданиям потребителя. На основании указанной особенности перераспределяются приоритеты и смещаются акценты в деятельности администратора, работающего в сфере услуг.

Направления делового администрирования вуза

Деловое администрирование в сфере образовательных услуг включает в себя несколько элементов, каждый из которых является существенным и оказывает влияние на конкурентоспособность образовательной деятельности вуза. Наиболее важными элементами делового администрирования в вузе являются:

- 1) предпринимательская культура;
- 2) управленческие альтернативы;
- 3) организационная структура образовательного учреждения;
- 4) бюджетирование.

Рассмотрим все перечисленные элементы подробнее.

Предпринимательская культура

Предпринимательская культура является выражением всех взаимоотношений в вузе. Она либо стимулирует персонал к предпринимательской активности, либо препятствует реализации любых коммерческих начинаний. В частности, в последнее время все большее распространение получают такие культурные тенденции, как: делегирование полномочий, поощрение инициативы и ответственности в части создания новых продаваемых продуктов, тиражирования методик.

Это обусловлено тем, что на определенном уровне рост внебюджетного финансирования образовательной деятельности меняет статус вуза, превращая его в субъект конкурентной предпринимательской дея-

тельности, что сопровождается изменениями методов управления вузом уже как деловым предприятием.

Очевидно, что без основной черты предпринимательской структуры — планирования доходов — вузам не удастся обеспечить покрытие необходимых расходов и финансовую устойчивость. Внебюджетную деятельность вузов нельзя больше рассматривать как случайную, временную и несвойственную им деятельность. Она становится систематической и требует от вуза поиска адекватных экономических и финансовых инструментов для управления.

Значительная доля внебюджетных средств в общем объеме финансирования обостряет организационно-управленческие проблемы дальнейшего роста конкурентоспособности вузов на региональных рынках образовательных услуг. Прежде всего, это:

- трудноразрешимые с точки зрения государственного вуза противоречия между методами и способами управления бюджетной и внебюджетной деятельностью вуза;
- выработка новой миссии и стратегии развития вуза на основе предпринимательского подхода к управлению его деятельностью в нестабильной экономике;
- разработка системы принятия управленческих решений с учетом возрастания доли внебюджетных ресурсов для обеспечения деятельности и развития вуза;
- возобновление и развитие инвестиционной деятельности вузов за счет бюджетного и внебюджетного финансирования;
- создание системы подготовки и переподготовки конкурентоспособных работников образования для профессиональной деятельности в новых условиях, в том числе подготовка конкурентоспособных менеджеров (администраторов) для образовательных учреждений.

Управленческие альтернативы вуза

Концепция предпринимательского конкуренто-ориентированного управления предполагает снижение стоимости своих бизнес-

процессов, сокращение избыточных внутривузовских расходов и работ, повышение продуктивности деятельности своих работников. Вузу необходимо уходить от стратегии затратности в отношении использования своих ресурсов и переходить на инвестиционную стратегию вложения средств с запланированным эффектом в будущем¹.

Практика западных вузов показывает, что в их структуре значительное развитие получили административные службы, напрямую не связанные с образовательной деятельностью и наукой, это маркетинг, стратегический менеджмент, фандрайзинг и т.п. Деятельность руководства вузов в этом случае больше направлена вовне, на взаимодействие вуза с внешним окружением при соответствующем делегировании прав внутривузовского управления руководителям подразделений.

Реструктуризация и система бюджетирования

Считаем, что необходима радикальная перестройка организационной структуры вузов, которая должна повлечь за собой необходимые изменения бизнес-процессов его образовательной деятельности. От новой структуры управления вузом требуется обеспечение формирования конкурентного поведения вуза как делового предприятия и продвижение в образовательную и научную деятельность новых бизнес-процессов.

Реструктуризация образовательного учреждения осуществляется в соответствии с принципами повышения конкурентоспособности и усиления финансового контроля. Для этого может быть внедрена система бюджетирования. В процессе внедрения уточняется общая концепция этой системы, формализуется структура бюджета вуза, классифицируются центры финансовой ответственности (по доходам, затратам, инвестициям), класси-

фицируются доходы (по видам деятельности, источникам финансирования, центрам ответственности) и расходы (по видам расходов, центрам ответственности).

Система бюджетирования предназначена для осуществления финансового управления на уровне вуза в целом, на уровнях отдельных центров финансовой ответственности (факультетов, управлений, кафедр, отделов, секторов, мероприятий, НИР и т.д.). Организационная структура управления вузом может быть как иерархической, так и сетевой. При этом внутренняя и внешняя финансовая отчетность будет формироваться в свернутом или развернутом виде для получения агрегированной или детальной информации.

Система бюджетирования вуза может обеспечить планирование, контроль и анализ выполнения бюджетов на разных уровнях управления и в различных временных разрезах (год, квартал, месяц, произвольный период):

- на общеуниверситетском уровне;
- на уровне факультета (управления, отдела);
- на уровне кафедры (сектора);
- на уровне НИР, отдельного мероприятия и т.д.

На общеуниверситетском уровне предполагается формирование баланса исполнения сметы расходов, бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и платежного календаря, бюджета движения товарно-материальных ценностей, бюджета капитальных затрат, бюджета коммунальных расходов и др.

На уровне факультета (управления, отдела) предусматривается возможность создания совокупного бюджета, бюджета доходов и расходов, бюджета заработной платы сотрудников, стипендиального бюджета, бюджета научно-исследовательских работ, бюджета прочих договорных работ, бюджета повышения квалификации сотрудников, бюджета обеспечения методической деятельности, бюджета организационных расходов.

¹ Шафранов-Куцев Г. Ф. Инновации в вузовском управлении в условиях реформы // Университетское управление: практика и анализ // Урал. гос. ун-т., 1998. № 4 (7).

На уровне кафедры (сектора) предусматривается возможность формирования совокупного бюджета, бюджета заработной платы, бюджета научно-исследовательских работ, бюджета прочих договорных работ, бюджета повышения квалификации сотрудников, бюджета обеспечения методической деятельности, бюджета организационных расходов.

Центрами прибыли в новой структуре должны быть факультеты, кафедры, научные подразделения и коммерческие предприятия. Все остальные структурные подразделения — центры затрат. В связи с этим в новой системе управления необходимо расширить и дополнить традиционные подсистемы структуры управления вузом².

Это позволит усилить экономическую структуру, определяющую стратегию и систему планирования, конкурентную и финансовую стратегии, маркетинг и инновации.

Необходимо ввести новую для вуза организационную структуру, ответственную за организационную концепцию, функциональную структуру, организационную структуру управления, развитие организационно-функционального потенциала вуза.

Нужно развивать технологическую и педагогическую структуры, отвечающие за образовательную стратегию вуза, укреплять теоретико-методологическую структуру, определяющую необходимое содержание образовательного процесса.

Указанные новые структуры существенно помогут вузу в решении проблем выгоды и платы за образование. Целью разработки и внедрения механизма делового администрирования вуза как делового предприятия является реализация организационного, функционального, информационного и кадрового потенциала вуза для его успешного функционирования и развития в новых экономических условиях.

² Михайлушкин А. И. Реформирование высшего профессионального образования в обществе переходного периода. СПб., 1998. — 196 с.

Основными направлениями реализации подобных проектов являются выработка стратегии и разработка структуры управления. Стратегия включает в себя ценностные ориентации вуза, принципы стратегии, функциональные стратегии вуза, состав стратегических зон хозяйствования, систему внутрифирменного планирования, функциональную политику, процедуры и правила. А также необходимые информационные технологии для реализации стратегии вуза и ее составляющих (банки данных, математические модели, комплексы программных средств).

Управление по критериям конкурентоспособности образовательной деятельности

Для повышения конкурентоспособности делового администрирования высшего учебного заведения его руководители должны осуществлять управление оказанием услуг по нескольким критериям. Считаем, что наиболее важными критериями являются:

- 1) удовлетворенность клиентов;
- 2) повышение квалификации кадров;
- 3) исследования и изобретения;
- 4) управление;
- 5) маркетинг;
- 6) торговая марка;
- 7) лидерство.

Проанализируем эти критерии подробнее с учетом специфики и области деятельности высших учебных заведений России. В частности, выделим основные элементы деятельности вуза, подпадающие под указанные критерии (табл. 2), и рассмотрим основные направления совершенствования процесса администрирования.

Управление по отклонениям

На основе приведенной таблицы целесообразно использовать метод управления, основанный на управлении по отклонениям с использованием корректировок.

Таблица 2

Таблица соотношения видов деятельности вуза и основных критериев корректировки

Критерий конкурентоспособности	Виды деятельности вуза
Удовлетворенность клиентов	Образовательный процесс; процесс методического обеспечения деятельности; процесс материально-технического обеспечения
Повышение квалификации кадров	Научно-исследовательский процесс; мотивация, обучение и рост сотрудников
Исследования и изобретения	Научно-исследовательский процесс
Управление	Планирование деятельности; организация образовательного процесса; процесс капитального строительства и ремонта
Маркетинг	Образовательный процесс; создание филиальной сети; расширение спектра предоставляемых услуг
Торговая марка	Образовательный процесс; создание филиальной сети; расширение спектра предоставляемых услуг
Лидерство	Лидирующее участие в отраслевых сообществах и объединениях; борьба за статус; увеличение доли регионального рынка

В целях более четкой и полной корректировки деятельности у вуза должны быть планы по всем значениям критериев конкурентоспособности деятельности. Это позволит выявить наиболее сильные отклонения от планов.

Управление по отклонениям — управление, при котором управляющее лицо или орган управления фиксирует отклонения от заранее намеченного плана, программы и принимает меры к их устранению. Такой подход позволяет прилагать усилия именно в тех областях деятельности, в которых имеются наиболее существенные недостатки, и не тратить силы на менее существенные проблемы.

Причины возможных отклонений можно разделить на две основные группы:

- в ходе формирования плана закладывается целый ряд предположений относительно состояния внешней среды вуза, в частности, поведения потребителей и конкурентов, которые могут не оправдаться на этапе реализации образовательного процесса;

- вторая группа причин связана с «прома-хами» в администрировании вуза. Например, не были соблюдены нормативы удельных затрат и учебной нагрузки на единицу оказанной образовательной услуги или слишком высокой оказалась доля отчисленных.

Заключение

Все вышесказанное свидетельствует о том, что в настоящее время существуют благоприятные предпосылки для повышения эффективности деятельности в области делового администрирования сферы услуг. Проведенный анализ показал, что деловое администрирование в сфере услуг имеет некоторые особенности, которые необходимо учитывать в практической деятельности администраторов и при разработке теоретических основ делового администрирования в этой сфере.

Эти особенности обусловлены спецификой услуги как объекта исследования, а также уровнем развития теории управления, достиг-

нутым к настоящему времени. Учет указанных выше особенностей может быть осуществлен с использованием сфер делового администрирования, в рамках которых действуют современные администраторы, и с помощью которых можно в достаточной степени объективно оценить потенциальную эффективность административной деятельности.

Реализация описанных выше концептуальных положений возможна на базе системного подхода к управлению вузом. Улучшая составляющие его элементы, можно достичь успехов в конкуренции. Переходя на идеологию системного управления, вуз должен выработать набор приемов и методов для проектирования образовательного процесса как вида бизнеса в соответствии с поставленными целями.

В процессе делового администрирования конкурентоспособности вуза руководители должны:

- определить, какие из подразделений нуждаются в улучшении своей деятельности и отразить это в количественной мере на основе сравнения с имеющимися аналогами и стандартными показателями;
- обеспечить получение руководителями каждого подразделения информации о показателях конкурентоспособности;
- незамедлительно отреагировать на высокие достижения в виде поощрения руководителей этих подразделений;
- организовать помощь отстающим подразделениям;
- сделать эту процедуру систематической;

- при неоднократном повторении высоких показателей у одних и тех же подразделений ввести систему сравнений за более продолжительный период времени;

- ввести отчет по всем сферам деятельности, чтобы они не были оставлены без внимания;

- обеспечить оперативное управление приоритетами, чтобы не было игнорируемых сфер деятельности.

Список литературы

1. *Вислогузов Ю. А.* Деловое администрирование в социальной сфере Алтайского края. Барнаул, 2006.
2. *Алексеев А. В.* Деловое администрирование на практике: Инструментарий руководителя // А. Алексеев, В. Пигалов. М.: Технол. шк. Бизнеса. 1994.
3. *Ожегов С. И.* Словарь русского языка (1949, 22-е издание, 1990. С 1992 — Толковый словарь русского языка, совместно с Н. Ю. Шведовой).
4. Иллюстрированный энциклопедический словарь Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона соврем. версия: Т. 17. М.: Эксмо, 2007.
5. *Рубин Ю. Б.* Курс профессионального предпринимательства. 11-е изд., перераб. и доп. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011.
6. *Шафранов-Куцев Г. Ф.* Инновации в вузовском управлении в условиях реформы // Университетское управление: практика и анализ // Урал. гос. ун-т., 1998. № 4 (7).
7. *Михайлушкин А. И.* Реформирование высшего профессионального образования в обществе переходного периода. СПб., 1998. — 196 с.

A. Aslaev, Applicant, MFPU «Synergy», Moscow, aslaev@mail.ru

DIRECTIONS OF BUSINESS ADMINISTRATION OF UNIVERSITIES COMPETITIVENESS

The article examines the concept of business administration, as applied to sphere of higher education, reveals the definition of «business administration», indicates the main directions of universities business administration in order to ensure their competitiveness in the regional market of educational services.

Key words: business administration, competitiveness of universities, restructuring, budgeting.