

**ВОСТРЕБОВАННОСТЬ ВЫПУСКНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

Мишина Ю.А., аспирант

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и
государственной службы при Главе
Донецкой Народной Республики», г. Донецк,
ДНР, e-mail: Julia_m2014@mail.ru

**DEMAND FOR GRADUATES OF THE EDUCATIONAL ORGANIZATION
OF HIGHER PROFESSIONAL EDUCATION: PROBLEMS AND
SOLUTIONS**

**Mishina J. A.,
postgraduate student**

PEI HPE «Donetsk academy of management
and public administration under the head of
Donetsk People's Republic», Donetsk,
DPR, e-mail: Julia_m2014@mail.ru

Реферат

Цель. Целью исследования является обоснование необходимости и поиска путей решения проблем востребованности выпускников образовательных организаций высшей школы Донецкой Народной Республики в современных условиях.

Методика. В процессе исследования использованы методы: логико-теоретические (для изучения основных проблем и факторов влияния на востребованность молодых специалистов, представления конкурентоспособности выпускника как интегративного качества), мыслительно-логические (для выявления основных этапов достижения эффекта от инвестиций в сферу образования, ключевых требований работодателей к выпускникам, систематизации путей решения проблем трудоустройства выпускников).

Результаты. В процессе исследования рассмотрены проблемы и факторы, оказывающие влияние на востребованность выпускников высших учебных заведений (далее – вузов), актуальные в современных условиях. Раскрыта конкурентоспособность выпускников как интегративное качество, проявляющееся на уровнях личности, образовательной организации высшего профессионального образования (далее – ОО ВПО) и социума. Представлена поэтапная модель формирования конкурентоспособности молодого специалиста. Особое внимание уделено условиям, создание которых образовательными организациями высшей школы является необходимой предпосылкой качественного перехода личности из статуса студента в статус выпускника, востребованного на рынке труда. Систематизированы наиболее

востребованные навыки молодых специалистов для работодателей при приеме на работу в современных условиях.

Научная новизна. Предложен алгоритм достижения экономического эффекта от долгосрочных инвестиций государства в сферу высшего профессионального образования. Обоснована необходимость обеспечения сбалансированности между спросом и предложением на рынках труда и образовательных услуг. Акцентируется внимание на роли государства и ОО ВПО в решении проблем востребованности выпускников на рынке труда.

Практическая значимость. В качестве способов решения проблем с трудоустройством молодых специалистов, учитывая основные требования работодателей, учебным заведениям предложены рекомендации по внедрению учебно-научно-производственного комплекса и разработке электронного портфолио выпускника. Государственная поддержка может отражаться через содействие высшей школе в организации учебно-научно-производственных комплексов при участии ведущих предприятий Республики.

Ключевые слова: *востребованность, выпускники, конкурентоспособность, проблемы трудоустройства, требования работодателей, долгосрочные инвестиции, экономический эффект.*

Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами. Основопологающими ориентирами современной системы образования являются: обеспечение условий получения качественного образования, внедрение эффективных экономических механизмов в сфере образования, формирование социально-адаптированного, конкурентоспособного специалиста, а также создание условий для его самореализации. Трудоустройство выпускников вузов отражает степень взаимодействия и сбалансирования рынка труда и рынка образовательных услуг. Сегодня в обществе происходят глобальные изменения в социально-профессиональной структуре, трансформируются статусные характеристики прежних профессиональных групп. С другой стороны, набор предлагаемых образовательными учреждениями направлений подготовки не всегда соответствует запросам рынка труда. Часто наблюдается перенасыщение рынка образовательных услуг специалистами в области гуманитарных наук, с одновременной, не обеспеченной предложением, востребованностью на рынке труда специалистов отраслей промышленности. Эффективное взаимодействие двух рынков может обеспечить анализ планов социально-экономического развития территории, выявление наиболее перспективных и инвестиционно-привлекательных отраслей, обеспечение потребности в соответствующих специалистах.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы востребованности выпускников вуза, проблемы и пути их решения рассматриваются в работах А.Г. Шумилова. Актуальность повышения конкурентоспособности выпускников на рынке труда исследована в работах Е.В. Котляра, Е.М. Пушкаревой. Конкурентоспособность выпускника в

качестве показателя эффективности работы современного вуза рассматривается в работах Н.С. Донакина и А.И. Шутенко. Исследованию требований рынка труда к подготовке конкурентоспособных выпускников посвящены работы Д.А. Коноплянского. Исследованию навыков, востребованных на современном рынке труда посвящены работы М. Cinque, Л.К. Раицкой, Л.В. Тихоновой. Основные формы взаимодействия учебных заведений с предприятиями представлены в работах Н.А. Бондаренко, М.С. Суюповой.

Формирование целей статьи. Цель исследования заключается в развитии теоретических положений и практических рекомендаций по решению проблем востребованности выпускников ОО ВПО Донецкой Народной Республики в современных условиях.

Изложение основного материала исследования. Обладание набором универсальных знаний, умений, навыков и качеств, обеспечивающих успешность любого вида деятельности и поиск новых знаний в режиме самообразования, создаёт основу выпускнику вуза для востребованности в условиях динамичного рынка труда. Востребованность выпускников проявляется, прежде всего, в скорости их трудоустройства.

Проблемы, связанные с принятием на работу молодых специалистов, возникают по ряду причин, среди которых: отсутствие механизмов взаимодействия между рынком труда и рынком образовательных услуг; кадровая политика предприятий, ориентированная на достижение текущих результатов, а не на перспективное развитие; слабая заинтересованность учебных заведений в трудоустройстве своих выпускников; отсутствие у большинства выпускников опыта по развитию своей трудовой карьеры, необходимых навыков поиска работы на рынке труда, общения с работодателями [1, с. 161].

В состав факторов, оказывающих негативное влияние на трудоустройство молодого специалиста, входят: отсутствие необходимой теоретической базы, недостаточность или отсутствие профессионального опыта, неопределённость профессиональных интересов, социальная и психологическая нестабильность, завышенные требования к условиям и оплате труда.

Востребованность выпускника зависит от конкурентоспособности молодого специалиста, которая, в современных научных исследованиях, рассматривается в различных аспектах – экономическом, социальном, организационном и психолого-педагогическом. Современные условия развития общества демонстрируют актуальность рассмотрения конкурентоспособности выпускников как интегративного качества, проявляющегося на уровне личности, уровне ОО ВПО, а также на уровне социума [2].

Начальным уровнем в понимании генезиса и психологических механизмов достижения конкурентоспособности является уровень личности. Наиболее популярными методами повышения данного уровня конкурентоспособности является самообразование, получение второго высшего образования, а также совмещение работы по специальности с учебой в ОО ВПО, не только как эффективного способа получения практических навыков в

своей профессии, но и в качестве проверки правильности профессионального выбора. Сегодня конкурентоспособность выпускника определяется его профессиональной компетентностью, которая подразумевает совмещение специальных знаний с навыками общения, личностного роста, саморазвития и прочих качеств. Основной целью профессионального образования становится формирование у выпускника непрерывного стремления к самосовершенствованию, что подразумевает развитие у него черт высокообразованной личности.

Современная ОО ВПО обязана обеспечить качественную подготовку будущего специалиста в области профессиональной деятельности. При этом, независимо от выбранного направления, в учебном процессе образовательного учреждения должны учитываться такие важные элементы, как организаторская, психологическая, управленческая подготовка выпускника для целостного, гармоничного развития личности. Таким образом, в процессе формирования квалифицированного специалиста, ОО ВПО необходимо способствовать развитию определенных качеств личности, которые облегчат выпускнику процесс профессионального становления.

Е.Н. Котляром и Е.М. Пушкаревой [3, с. 56-57] предложена модель повышения конкурентоспособности выпускников вузов направления подготовки «Менеджмент» (далее – Модель), которая включает рекомендации для будущих специалистов на трёх этапах – в качестве абитуриента, студента и выпускника. Рекомендации, разработанные авторами Модели, представляют собой детальное описание поведения личности пребывая в роли абитуриента, студента, выпускника, и, таким образом, акцентируют внимание, в первую очередь, на процессе формирования конкурентоспособности будущих специалистов. Систематизация рекомендаций для формирования конкурентоспособности личности, предложенных Е.Н. Котляром и Е.М. Пушкаревой, позволила графически представить модель поэтапного формирования конкурентоспособности молодого специалиста (рис. 1).

Конкурентоспособность молодого специалиста начинает формироваться ещё на этапе пребывания личности в качестве абитуриента. При этом действия, в рамках каждого этапа, происходят параллельно. Финальная стадия процесса формирования конкурентоспособности происходит на этапе выпуска из ОО ВПО с базовым «багажом» знаний, умений, навыков и качеств. Уровень конкурентоспособности выпускника формируется по результатам затраченных усилий самой личности в период обучения в ОО ВПО, а также условий, созданных ОО ВПО для выполнения рекомендаций, представленных на 3-м этапе модели.

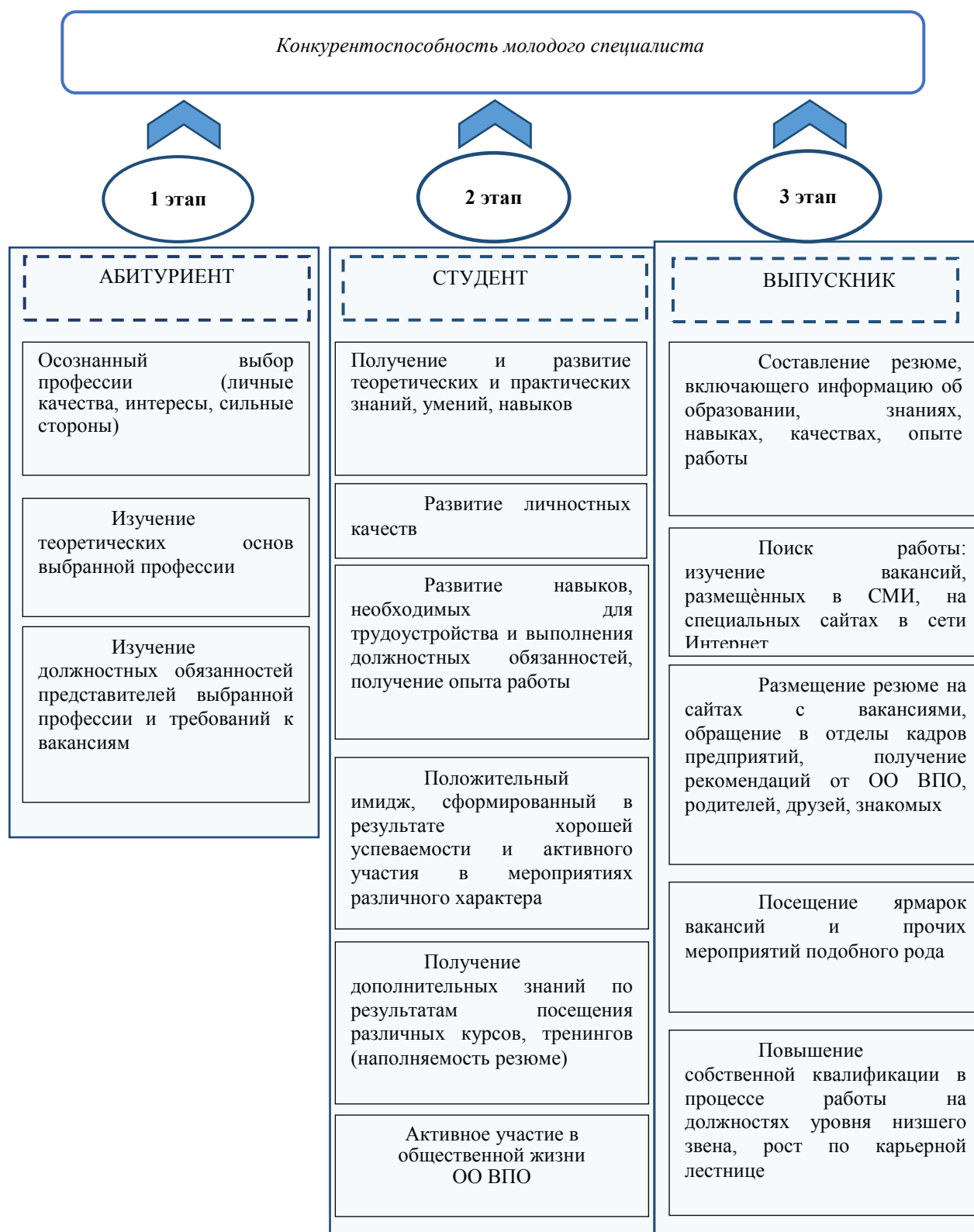


Рисунок 1 – Модель поэтапного формирования конкурентоспособности молодого специалиста

Таким образом, именно молодой специалист создаёт основу собственной конкурентоспособности на рынке труда в будущем, выбирая профессию в качестве абитуриента на 1-м этапе. При этом, ОО ВПО участвует в данном процессе, оказывая влияние на абитуриента профориентационной работой,

предоставлением информации об основах, квалификационных характеристиках и требованиях к специалистам в условиях динамичного рынка труда, в рамках профессий, подготовка которых осуществляется в той или иной образовательной организации высшей школы. Актуальным конкурентным преимуществом ОО ВПО является оказание помощи в выявлении личных интересов абитуриента, его сильных сторон и индивидуальных качеств для определения будущей профессии. Данное преимущество в условиях цифровизации, с одной стороны, помогает с выбором профессии абитуриенту, с другой – помогает ОО ВПО осуществить отбор абитуриентов, которые, основываясь на выявленных интересах и личных качествах, наиболее расположены к поступлению в данное учебное заведение.

Участие ОО ВПО в формировании конкурентоспособности молодого специалиста на 2-ом этапе заключается в создании необходимых условий для качественного перехода личности из статуса студента в статус выпускника, востребованного на рынке труда. Для организации эффективного образовательного процесса ОО ВПО необходимо учитывать следующие положения:

особое внимание необходимо уделять содержанию психолого-педагогического сопровождения студентов как организационно-методической основы развития личностных качеств будущих выпускников, определяющих их конкурентоспособность;

в процессе профессиональной подготовки необходимо способствовать развитию у студентов стремления совмещать учебу с работой по специальности, оказывать помощь в частичном трудоустройстве;

обеспечивать качественную подготовку специалистов с набором компетенций, позволяющих активно и грамотно включаться в отношения, складывающиеся на современном рынке труда, следует путём достижения достаточного уровня их личностного и профессионального самосознания, как субъектов учебно-профессиональной деятельности, заинтересованных в построении своей деятельности, её совершенствовании и развитии;

следует налаживать тесное сотрудничество с работодателями, для которых ведётся подготовка будущих специалистов, учитывая динамику рынка труда и требований работодателей.

Актуальным конкурентным преимуществом ОО ВПО на данном этапе является тесное сотрудничество с предприятиями, создание на базе учебных заведений бизнес-инкубаторов, содействие развитию практических навыков, частичной занятости студентов на протяжении учебы. 50 % успеха в рамках данного этапа, при этом, зависит от самой личности, масштабов и качества приложенных усилий. Для оказания помощи выпускнику на 3-м этапе ОО ВПО проводятся ярмарки вакансий, обучающие тренинги по написанию резюме, отделом по трудоустройству вуза представляется актуальный перечень вакансий, проводятся прочие мероприятия.

Наиболее полная реализация профессионального и личностного потенциала выпускников ОО ВПО проявляется в их трудоустройстве.

Результаты исследования Н.С. Донакина и А.И. Шутенко [2] демонстрируют, что в осуществлении своих жизненных планов основная доля выпускников (55 %) рассчитывают на собственные усилия при содействии других лиц, 41 % выпускников рассчитывает только на собственные силы и усилия, 39 % – на содействие государственных органов и учреждений. Таким образом, молодые специалисты больше всего ориентированы на самостоятельный поиск работы.

Проблема трудоустройства выпускников ОО ВПО в современных условиях приобретает всё большую актуальность. Одной из основных причин возникновения данной проблемы является ликвидация государственного распределения выпускников образовательных организаций высшей школы. К нарастанию данной проблемы приводит: отсутствие заинтересованности и выработанной системы у вузов по трудоустройству своих выпускников, отсутствие государственной поддержки в урегулировании данного вопроса, вынужденный самостоятельный поиск выпускниками первого рабочего места, который в большинстве случаев не даёт положительных результатов.

Получаемое высшее образование необходимо рассматривать в качестве долгосрочных инвестиций. В случае, когда студент обучается за счёт бюджетных ассигнований – это долгосрочные инвестиции государства в развитие экономики и общества. Обучение студентов на местах, финансируемых за счёт средств физических или юридических лиц, рассматривается как долгосрочные инвестиции самой личности, родителей или предпринимателей, в случае заключения трехстороннего договора на обучение.

Алгоритм достижения эффекта от государственных инвестиций в сферу высшего образования представлен на рис. 2.

От уровня трудоустройства молодых специалистов зависит достижение конечного результата долгосрочного инвестирования государства – получение эффекта в виде развития экономики отрасли, региона или государства в целом. Исходя из этого, государству необходимо принимать участие, поддерживать ОО ВПО в вопросах обеспечения трудоустройства выпускников для регулирования баланса между спросом и предложением на рынках труда и образовательных услуг, что стимулирует эффективное развитие экономики и общества в целом.

Крайне актуальной задачей для ОО ВПО является подготовка студента к трудовой деятельности не только в условиях внутренней среды учебного заведения, но и с учетом внешнего воздействия на формирование его компетенций. Кроме потенциала молодого специалиста, а также интересов и возможностей ОО ВПО в области трудоустройства выпускников, на уровень его конкурентоспособности оказывает влияние перечень требований работодателей в условиях динамичного рынка труда.

Одной из основных претензий работодателей к нынешним выпускникам является разрыв между теоретическими знаниями, полученными в высшей школе, с их практическим применением в реальных условиях [4, с. 22]. Поэтому наиболее востребованными у работодателей являются практические профессиональные навыки выпускников.



Рисунок 2 – Алгоритм достижения экономического эффекта от долгосрочных инвестиций государства в сферу высшего профессионального образования

Отдельным кластером навыков, формированию которых, по мнению работодателей, достаточно редко уделяется внимание в период обучения в вузе, являются так называемые «мягкие» навыки (soft skills) [5; 6, с. 352], т.е. личностные качества, обеспечивающие способность эффективного взаимодействия молодого специалиста с сотрудниками, клиентами и прочими заинтересованными сторонами. Навыки такого рода находятся на втором месте по востребованности у работодателей, и включают: умение решать проблемные ситуации, навыки работы с клиентами, навыки письменного общения, аналитические, управленческие навыки и прочие. Ключевыми требованиями компании «Ernst&Young» для выпускников экономических специальностей являются коммуникативные навыки с обязательным знанием английского языка, поскольку филиалы компании расположены по всему миру [7].

Далее по востребованности у работодателей располагаются теоретические знания, навыки работы с ПК, знание иностранного языка и прочие, менее важные.

Таким образом, наиболее важными навыками для работодателей при приеме на работу в современных условиях являются практические профессиональные и когнитивные навыки (креативность, способность анализировать информацию, системность мышления, способность к самообразованию), а также личностные качества (стрессоустойчивость, «гибкость», инициативность, ответственность) и уровень общих коммуникативных навыков.

Наиболее развитыми формами сотрудничества работодателей с ОО ВПО являются: помощь в организации практик, договоры о целевой подготовке, презентация работодателей в учебном заведении [8, с. 113]. Достаточно редко встречаются такие формы сотрудничества, как: участие представителей в учебном процессе и индивидуальный подбор специалистов из числа выпускников.

Ключевой задачей процесса модернизации системы высшего профессионального образования, как одного из главных приоритетов развития государства в долгосрочной перспективе, является формирование инновационных механизмов оценки качества и востребованности образовательных услуг с участием их потребителей. Поэтому ОО ВПО при подготовке молодых специалистов необходимо принимать во внимание текущие и проектировать будущие запросы потребителей, которые будут: актуальны для выпускников, учитывать требования рынка труда в процессе подготовки квалифицированных кадров, а также содействовать развитию личностных качеств выпускников, что в совокупности повысит их конкурентоспособность и приумножит шансы на трудоустройство.

Для решения проблем трудоустройства, ориентируясь на основное требование работодателей к выпускникам ОО ВПО – практические профессиональные навыки молодых специалистов, учебным заведениям рекомендуется применять на практике такие методы повышения востребованности выпускников, как: внедрение в структуру ОО ВПО учебно-научно-производственного комплекса (далее – УНПК), а также создание электронного портфолио выпускника.

Создание УНПК представляется как наиболее рациональная форма сотрудничества ОО ВПО и предприятий, а также как одно из возможных направлений адаптации учебных заведений к динамичным реалиям внешней среды и потребностям рынка труда. Синергетический эффект от работы УНПК заключается в: решении практической задачи – получении экономического эффекта, как результата долгосрочных инвестиций государства в сферу высшего образования; получении социального эффекта от предоставления качественных образовательных услуг и разработки научных идей ОО ВПО; осуществлении грамотного подбора кадров для работодателей. Процесс создания УНПК на базе ОО ВПО будет эффективен, если получит поддержку со стороны государственных органов путем заинтересованности работодателей в сотрудничестве с учебными заведениями.

Реалии современного этапа социально-экономического развития Донецкой Народной Республики требуют государственной поддержки молодых специалистов при вступлении в самостоятельную жизнь. Такая поддержка может оказываться через ОО ВПО в качестве содействия в организации УНПК в их структуре.

Формирование образовательным учреждением ВПО электронного портфолио выпускника на протяжении обучения позволит создать конкурентную среду обучающихся и повысить студенческую активность, что приведёт к повышению конкурентоспособности молодых специалистов и поможет наладить их взаимодействие с работодателями. Для запуска электронного портфолио необходимо проектирование и разработка информационной системы, обеспечивающей формирование портфолио, которое бы содержало: записи о достижениях в учебной, научно-исследовательской, общественной, спортивной, культурно-творческой и прочей деятельности; резюме выпускника; записи о трудоустройстве. Система такого рода позволит оценить результативность образовательных программ в разрезе востребованности выпускников на рынке труда.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что применение образовательными учреждениями высшей школы Донецкой Народной Республики предложенных методов повышения востребованности выпускников позволит добиться следующих результатов:

во-первых – повысить уровень трудоустройства молодых специалистов благодаря принятию во внимание требований потребителей и динамику рынка труда, что в целом положительно повлияет на развитие экономики Республики, учитывая тот факт, что трудоустройство выпускников является индикатором отражения взаимодействия и сбалансированности рынков труда и образовательных услуг;

во-вторых – повысить конкурентоспособность самих ОО ВПО в условиях рынка образовательных услуг, поскольку трудоустройство выпускников является одним из основных показателей в рейтингах конкурентоспособности на региональном, государственном и международном уровнях.

Список литературы

1. Шумилов, А.Г. Проблема востребованности выпускника вуза и пути ее решения. Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта, 2012. – Вып. 5. – С. 160-164.
2. Данакин, С.А. Конкурентоспособность выпускников как показатель эффективности работы современного вуза / С.А. Данакин, А.И. Шутенко. Современные проблемы науки и образования. Издательский Дом «Академия Естествознания», 2014. – № 6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22878913&>
3. Котляр, Е.В. Модель повышения конкурентоспособности выпускников вузов на рынке труда, на примере направления менеджмент / Е.В. Котляр, Е.М. Пушкарева. Бизнес-образование в экономике знаний. – № 3, 2017.

– С. 55-58.

4. Коноплянский, Д.А. Требования рынка труда к подготовке конкурентоспособных выпускников вуза. Вестник КемГУ. Серия: Гуманитарные и общественные науки, 2017. – № 3. – С. 20-24.

5. Cinque, M. (2016) 'Lost in translation'. Soft skills development in European countries // Tuning Journal, available at: <http://www.tuningjournal.org/article/view/1063/1273>

6. Раицкая, Л.К. Soft skills в представлении преподавателей и студентов российских университетов в контексте мирового опыта / Л.К. Раицкая, Л.В. Тихонова. Вестник РУДН. Серия: Психология и педагогика, 2018. – Том 15, № 3. – С. 350-363.

7. Официальный сайт компании «Ernst&Young» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ey.com/en_gl/work-with-us

8. Сюпова, М.С. Основные формы взаимодействия вузов с предприятиями / М.С. Сюпова, Н.А. Бондаренко. Ученые заметки ТОГУ, 2014. – Том 5, № 4. – С. 111-116.

УДК 339.371.246:005

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ УЧРЕЖДЕНИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Ю.Л. Петрушевский, ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и
докт. экон. наук, государственной службы при Главе Донецкой
профессор Народной Республики», г. Донецк, ДНР,
e – mail: u_petrushevsky@mail.ru

IMPROVING THE STRATEGIES OF ADDITIONAL VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTIONS

Y.L. Petrushevsky, GPY VPO «Donetsk academy of management and
Doctor of public service at the Head of the Donetsk People's
Economics, Republic», Donetsk, DPR,
professor e – mail: u_petrushevsky@mail.ru

Реферат

Цель. Исследовать степень разработанности и применения стратегии управления в учреждениях дополнительного профессионального образования Донецкой народной республики.

Методика. При проведении исследования использовались такие методы: общенаучные – анализ и синтез, индукция и дедукция, систематизации и группировки, системный подход.

Результаты. Исследована классификация стратегий управления предприятиями, определены задачи разработки стратегий, порядок разработки стратегии. Проанализирована информация на сайтах образовательных учреждений Донецкой народной республики в части размещения сведений о

стратегии образовательного учреждения. Определены требования к разработке стратегии учреждения ДПО. Определены исходные данные для разработки стратегии учреждения ДПО.

Научная новизна. Определены направления совершенствования системы профессионального образования, позволяющие учреждениям ДПО реализовывать в полной мере реализовать персонифицированный подход к удовлетворению потребностей и запросов обучающихся, в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды и осуществить демократизацию деятельности образовательных учреждений на основе предоставления им широких возможностей для разработки и внедрения собственных уникальных образовательных программ, обеспечивающих им конкурентоспособность и уникальность предложения услуг.

Практическая значимость. Полученные результаты исследования обосновывают необходимость разработки стратегии управления учреждением ДПО, определяют требования и необходимую информацию для разработки стратегии и представляют интерес как для руководителей учреждений ДПО, так и для ученых, проводящих исследования в этой области научного знания.

Ключевые слова: *стратегия, дополнительное профессиональное образование.*

Постановка проблемы и ее связь с самыми важными научными и практическими задачами. Учреждения ДПО на сегодняшний день функционируют в условиях рынка, что приводит к необходимости применения законов управления бизнесом в управлении учреждениями ДПО. Стратегия деятельности учреждения – генеральный план действия, определяющий миссию, цели, задачи учреждения и пути их достижения. Вместе с этим деятельность образовательных учреждений основана на социальной составляющей. В данной статье предлагается рассмотреть возможность и условия разработки и реализации стратегии учреждения ДПО.

Анализ исследований и публикаций. Вопросам стратегического управления предприятием посвящены работы Н.Ю. Возиянова, В.О. Левченко [1], В.И. Гама [2], С.И. Зыковой [3], С.В. Николаевой [4], Е.А. Пушкаревой, Ю. В. Пушкарева [5] и др. Однако недостаточно внимания уделено вопросам стратегии управления в образовательных учреждениях ДПО.

Постановка задачи. Исследовать условия и опыт взаимодействия Донецкой народной республики и Российской Федерации по направлению обучения взрослого населения

Изложение основного материала. Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Это определение сформировано для промышленных предприятий.

Стратегия – сложное и потенциально мощное оружие, с помощью которого современная организация может противостоять меняющимся условиям. Однако это – непростое оружие. Его внедрение и использование обходятся недешево, но есть веские доказательства того, что внедрение стратегического управления оправдывает себя с лихвой, особенно для организации, оказавшейся в условиях нестабильности.

Стратегический менеджмент необходим для достижения результативности в конкурентоспособной среде. В основном все учебники,

статьи написаны для промышленных организаций, в то время как для образовательных учреждений это тоже актуально. Актуальность состоит в том, что конкурентность на рынке образовательных услуг возрастает и для достижения высокого уровня результативности необходим грамотный подход в области стратегического менеджмента в образовании. Поэтому необходимо адаптировать стратегический менеджмент для предприятий к стратегическим потребностям образовательных учреждений [3].

Базовая стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста образовательного учреждения, развития его образовательной деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются учреждения в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Базовая стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями образовательного учреждения на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации образовательного процесса с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры учреждения;
- решения о слиянии и реструктуризации учреждения;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

Базовая стратегия организации формируется высшим руководством.

Исследования показали [2,3,5], что разработка стратегии решает две главные **задачи**:

- должны быть отобраны и развернуты основные элементы базовой стратегии;
- необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений предприятия при осуществлении стратегии и определить способы распределения ресурсов между ними.

Существует четыре основных типа стратегий.

Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке образовательных услуг, стратегия развития системы образовательных услуг, стратегия развития самих образовательных услуг.

Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Зыкова С.И. [3] в своей статье «Стратегия развития образовательного учреждения» утверждает, что по своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Она включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Существуют четыре различные группы правил:

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности организации в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев

оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения организации с ее внешней средой, определяющие: какие виды деятельности и технологии она будет разрабатывать, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Важнейшими стратегическими целями образовательного учреждения является создание условий для повышения его конкурентоспособности в сфере образовательных услуг профессиональной подготовки молодежи.

Каждая образовательная организация не может обойтись без стратегии: она является главным толчком для развития учебного учреждения, но ее выбор и разработка зависят от ряда условий и факторов, при правильной оценке и выборе которых зависит насколько успешно будет реализована определенная стратегия [4].

В таблице приведены результаты анализа информации на сайтах образовательных учреждений Донецкой народной республики на предмет размещения информации о стратегии образовательного учреждения (табл.1).

Таблица 1 – Информация с сайтов образовательных учреждений дополнительного профессионального образования ДНР о реализуемых ими стратегиях

Наименование учреждения ДПО		Наличие информации о стратегии образовательного учреждения	Наличие информации о миссии образовательного учреждения	Наличие информации о целях/задачах образовательного учреждения
1	ГОУ ДПО «Донецкий республиканский институт дополнительного педагогического образования»	–	–	–
2	ГО ДПО «Институт развития профессионального образования»	–	–	–/+
3	Факультет дополнительного и профессионального образования ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет»	+	–	–/+
4	ЦДПО ГОУ ВПО «ДонНУЭТ»	–	–	–

Составлено автором

Судя по информации на сайтах, в работе учреждений ДПО не отводится должного внимания формулированию миссии, целей организаций и разработки стратегии управления.

Вместе с этим, когда существует твердое убеждение в своих действиях, как правило, удается добиться очень высоких результатов. Именно в этом и состоит роль стратегии: с ее принятием снимаются основные проблемы, и люди, определившись в главном, вместо дискуссий о выборе наилучшего предложения обращают внимание на детали – выбор конкретных целей.

Прежде всего следует определить содержание стратегии.

По мнению С.В. Николаевой стратегия должна [4]:

- включать в себя четкие цели, результат будет являться решающим для общего исхода дела;
- сохранять инициативу;
- концентрировать основные усилия в необходимый период времени и в нужном месте;
- предусматривать такую эластичность поведения, для того чтобы использовать меньшее количество ресурсов для достижения максимального результата;
- обозначать скоординированное управление;
- предполагать корректное расписание определенных операций;
- обеспечивать гарантированные ресурсы.

При разработке стратегии анализируются следующие условия, сложившиеся вокруг образовательной организации [4]:

- возможности и тенденции развития бюджетного, а также коммерческого спроса на услуги системы образования, образовательного учреждения;
- возможности интеграции с другими системами образования, образовательными учреждениями;
- возможности образовательной вертикальной интеграции с внешними разработчиками, заказчиками, посредниками и потребителями услуг;
- состояние и перспективы системы управления и профессионального потенциала образовательного учреждения.

Учебное заведение как социальная организация обладает «... замкнутым характером, который определяет невозможность выполнения их направленных изменений за счет внешних сил», поэтому причиной изменений в них являются внутренние силы – лидерские указания, владеющие определенными полномочиями и правом продвижения перемен» [2].

Е. А. Пушкарева утверждает, что: «Новая система профессионального образования подразумевает развитие и формирование личности человека как специалиста на протяжении всей жизни...» [5].

Следовательно, стратегические направления совершенствования системы профессионального образования должны обеспечивать реализацию учреждениями ДПО следующих возможностей:

- Предоставлять обучающимся возможность независимого выбора в образовательных траекториях с учетом персональных способностей, возможностей и запросов;

- Обеспечить учет потребностей обучающихся в их подготовке как мобильных специалистов-профессионалов, ориентированных на рыночные отношения специалистов;

- Способствовать демократизации деятельности образовательных учреждений, способных выстраивать собственные уникальные образовательные программы, создающих условия для обеспечения их конкурентоспособности и позиционирования своей уникальности.

Таким образом, своевременное и грамотное формирование стратегии учреждения профессионального образования способствует удовлетворению потребностей человека в образовании и развитии.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. На основе исследования изучены основные виды стратегий управления предприятием, и правила их построения. Произведён информации на сайтах образовательных учреждений Донецкой народной республики на предмет размещения информации о стратегии образовательного учреждения который позволил сделать вывод, в работе учреждений ДПО не отводится должного внимания формулированию миссии, целей организаций и разработки стратегии управления. Обоснована необходимость разработки стратегии управления учреждениями ДПО.

Дальнейшие исследования должны быть направленными на методологическое, организационно-методическое и институциональное обеспечение разработки стратегии управления образовательными учреждениями ДПО Донецкой Народной Республики.

Список литературы

1. Гам В. И. Методология и технологии стратегического лидерства в условиях системных изменений в образовании: автореф. дис. докт. пед. н. – Калининград, 2009. – 43 с.

2. Зыкова С.И. Стратегия развития образовательного учреждения / С.И. Зыкова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XVI междунар. науч.–практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2012 : <https://sibac.info/conf/econom/xvi/28875>

3. Николаева С. В. Стратегия развития образовательного учреждения // Молодой ученый, № 11, 2016. – С. 877–879.

4. Пушкарева Е.А. О современных проблемах развития теории и практики образовательного процесса / Е.А. Пушкарева, Ю. В. Пушкарев // Философия образования, № 4 (33), 2007. – С. 34-37.

5. Классификация базовых стратегий : <http://humeur.ru/page/klassifikacija-bazovyh-strategij>.

6. Возиянова Н.Ю. Концептуализация стратегий развития в структуре механизма управления системами распределения товаров аптечных сетей /Н.Ю. Возиянова, В.О. Левченко // Торговля и рынок. – 2017. – Вып. 3. – С. 53-66.

**РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ
РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ КАК ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВОЙ
СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА УСЛУГ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В.Ю. Припотень,
д-р экон. наук,
профессор

О.В. Ульяницкая
к.э.н., доцент

О.А. Припотень
аспирант

ГОУ ВПО «Донбасский государственный
технический университет», г. Алчевск, Луганская
Народная Республика,

ГОУ ВПО «Донбасский государственный
технический университет», г. Алчевск, Луганская
Народная Республика,

ГОУ ВПО «Луганский национальный университет
имени Тараса Шевченко»,
г. Луганск, Луганская Народная Республика, e-mail:
drongo1231@gmail.com

**DEVELOPMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC COMPETENCE OF
GOVERNING HUMAN RESOURCES AS THE BASES OF THE
MARKETING STRATEGY FORMING THE IMAGE OF SERVICES OF
ADDITIONAL VOCATIONAL EDUCATION**

V.Yu. Pripoten,
Doctor of Economics,
Professor

O.V. Ulyanickaya
Candidate of Economics,
Associate Professor

O.A. Pripoten
Postgraduate

SEI HPE «Donbass State Technical University»,
Alchevsk, LPR,

SEI HPE «Donbass State Technical University»,
Alchevsk, LPR,

SEI HPE «LNU T. Shevchenko», Lugansk, LPR
e-mail: drongo1231@gmail.com

Реферат

Цель – разработка рекомендаций по развитию финансово-экономической компетентности руководящих кадров.

Методика. В исследовании использовались общенаучные методы – исторический, анализ и синтез, дедукция и индукция, системный подход для исследования теоретических вопросов: сущности андрогогического образования, имиджа услуг дополнительного профессионального образования и их составляющих,

Результаты. В статье уточняется терминологический ландшафт дополнительного профессионального образования и его места в национальной системе образования. Характеризуются направления повышения квалификации. Предложена методология проведения занятия в форме воркшопа.

Научная новизна. Научная новизна исследования заключается в разработке методологии проведения занятия в форме воркшопа; так как пока

отсутствуют научно обоснованные и апробированные методики применения этой формы в андрагогии.

Практическая значимость. Полученные результаты исследования могут быть использованы в дальнейших исследованиях по развитию маркетинговой стратегии формирования имиджа дополнительного профессионального образования.

Ключевые слова: *финансово-экономическая компетентность, стратегия, дополнительное профессиональное образование, имидж, воркшоп*

Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами. Темпы развития современного общества требуют от специалиста постоянного профессионального самосовершенствования. Одним из видов формального образования является повышение квалификации. Организация процесса обучения в системе дополнительного профессионального образования достаточно сложная задача, поскольку следует учитывать цикличность обучения, неоднородный состав слушателей по возрастным, физиологическим и психологическим характеристикам, стажу работы, общую культуру, профессиональную подготовку и тому подобное.

Политические и социально-экономические вызовы Луганской Народной Республике существенно влияют как на финансовое состояние отрасли образования в целом, так и на финансово-хозяйственную деятельность образовательных учреждений всех уровней подготовки и повышения квалификации в частности.

Анализ последних исследований и публикаций. Важность обеспечения качественного содержания финансово-экономической составляющей профессиональной компетентности руководителей учебных заведений постоянно указывают в своих работах такие современные ученые, как В. Вербицкий, Т. Дрожжина, И. Каленюк, О. Прутская, М. Смирнова, Ю. Шукевич и многие другие. Кроме того, современными педагогами и психологами постоянно ведутся научные разработки по поводу определения и структуры профессиональной компетентности менеджеров образования, выделяя финансово-экономическое направление управленческой деятельности как один из важнейших.

Изложение основного материала исследования. Определяющую роль в принятии управленческих решений в системе образования играет объем финансового обеспечения. В образовательных учреждениях государственной формы собственности основным источником доходов является определенный объем бюджетных ассигнований, которые уже много лет не обеспечивают даже минимальных потребностей учебных заведений, снижая мотивацию педагогов к качественной образовательной деятельности. Итак, руководство образовательных организаций вынуждено искать альтернативные источники для обеспечения текущих финансовых потребностей, что, с одной стороны, повышает эффективность хозяйствования, а с другой - сразу вызывает интерес и активность со стороны государственных органов проверки. Итак,

администрация образовательного учреждения часто колеблется о дополнительном финансовом обеспечении своего заведения и по уровню административной или уголовной ответственности за такие действия. Одним из вариантов решения такой противоречивой ситуации, является дополнительное профессиональное образование.

Опрос, который осуществляют на дополнительном профессиональном образовании, позволяет выявить профессиональные потребности финансово-экономического направления управленческой деятельности и обогатить содержание учебного материала по управлению финансово-экономической деятельностью образовательных учреждений. При этом содержание профессиональных задач, которые формируют финансово-экономическую компетентность руководителя образовательного учреждения, трансформируется в учебный материал и программы проведения семинаров, тематических дискуссий, «круглых столов», конференций по обмену практическим опытом. Однако открытым и дискуссионным остается вопрос выбора эффективных форм и методов проведения таких занятий. Целесообразно применить такой метод, как «воркшоп» при формировании финансово-экономической компетентности руководящих кадров образования на очном этапе дополнительного профессионального образования. Понятие «воркшопа» в современной педагогике считается абсолютно новым, хотя элементы этой эффективной формы постоянно внедряются преподавателями, работающие в последипломном образовании.

Проблемным вопросом является разработка методологии проведения занятия в форме воркшопа; так как пока отсутствуют научно обоснованные и апробированные методики применения этой формы в андрагогии. Кроме того, выделены специфические характеристики воркшопа, которые отличают эту форму среди многих других (тренинга, семинара, дискуссии, форума, конференции и т.д.). Итак, «воркшоп» (с англ. Workshop - цех, мастерская) - это «интенсивная форма обучения, которая предполагает активное участие собравшихся вместе, в образовательном процессе (аналогичная тренингам и деловым играм)» [4, с. 280]. По К. Фопель, воркшоп является:

«Учебной группой, которая помогает всем участникам стать по окончании обучения более компетентными, чем в начале;

образовательный процесс, в котором каждый участник принимает активное участие;

тренинг, результаты которого зависят, прежде всего, от вклада участников и меньше - от знаний ведущего;

образовательный процесс, в течение которого в центре внимания - переживания участников, а не компетентность ведущего;

возможность открыть для себя то, что знаешь и умеешь больше, чем представлял до этого, и научиться чему-то от лиц, от которых этого не ожидал » [7, с. 15-16].

Определяя различия воркшопа от других форм проведения занятий, А. Толкачев отмечает, что эта форма «... требует значительной отдачи от всех

участников, предусматривает встречу с активными" соучастниками "и ведущим, который работает с вдохновением. На воркшоп собираются те, для кого важна мотивация самовыражения, и нацелены на раскрытие своих способностей и совершенствование навыков, и которым необходимо создавать свое коммуникационное поле» [5, с. 3-4].

Исследователь И. Жигилий подчеркивает, что «воркшоп всегда практикоориентированный, это, по сути, обмен опытом профессионалов, детальная проработка по отдельному вопросу, систематизация различных позиций, мнений, волнений по выделенной проблеме. Именно поэтому для повышения эффективности проведения воркшопа важно, чтобы приглашенные участники уже имели собственный осознанный опыт работы в рамках профессиональной проблемы» [1].

Что касается роли преподавателя, то она «состоит не только в преподавании материала, а скорее в активизации группы и посредничестве между участниками, оптимизации процесса получения знаний и поиска решений, соответственно отражается в англоязычных терминах «фасилитатор» или «модератор» [3].

Главная задача ведущего - «беспокоиться о том, чтобы участники могли учиться и быть продуктивными членами группы, и чтобы группа в целом смогла стать средой интенсивного обучения. Если наблюдается сложное и непродуктивное поведение, то не нужно пытаться очень быстро «вылечить» виновников или изменить их проблемное поведение» [6].

Поэтому при получении дополнительного профессионального образования, во время занятий необходимо акцентировать внимание на активной позиции каждого участника, учитывая его достаточно большой управленческий опыт решения вопросов финансово-хозяйственной деятельности и создание условия для интенсивного группового взаимодействия между всеми участниками.

Предлагается следующая тематика воркшопов по финансово-экономической проблеме для руководителей образовательного учреждения [2]:

1. Основы управления финансово-экономической деятельностью учреждения:

Современный финансовый механизм образования, сравнение с зарубежными странами.

Актуальность и целесообразность создания финансовой службы образовательного учреждения в условиях законодательно закреплённой финансовой автономии.

Полномочия и обязанности финансовой службы образовательного учреждения.

Основные составляющие профессиональной компетентности руководителя образовательного учреждения по финансово-экономическим вопросам.

Необходимые предпосылки создания полноценной финансовой системы образовательного учреждения.

2. Ресурсное обеспечение образовательного учреждения:

Современные источники формирования доходов образовательного учреждения.

Источники формирования доходов образовательного учреждения за рубежом.

Практика внедрения арендных отношений в образовании.

Воспроизводство основных и оборотных ресурсов образовательного учреждения.

Актуальность и перспективы осуществления финансового лизинга в образовании.

Преимущества и недостатки тарифной системы оплаты труда педагогов.

Проблемы осуществления материального стимулирования труда педагогических работников.

3. Вопросы планирования финансово-экономической деятельности:

Роль руководителя в планировании ресурсов образовательного учреждения.

Бюджетирование в управлении финансовыми ресурсами образовательного учреждения.

Финансовые стратегии образовательного учреждения.

Функции финансового менеджера в разработке и реализации финансовых стратегий.

По вопросам бюджетного обеспечения деятельности образовательных учреждений:

Методы государственного финансирования образовательных учреждений в Луганской Народной Республике и за рубежом. Преимущества и недостатки.

Права и обязанности руководителя учреждения как распорядителя бюджетных средств.

Последовательность составления и утверждения сметы доходов и расходов образовательного учреждения.

Прямые и косвенные факторы влияния на объемы бюджетного финансирования образовательных учреждений.

Защищенные и незащищенные статьи сметы доходов и расходов образовательного учреждения.

4. По вопросам дополнительного финансового обеспечения деятельности образовательных учреждений:

Предпосылки возникновения спонсорства в отечественном образовании.

Практика деятельности донорских учреждений и организаций в образовании.

Профессиональный портрет руководителя образовательного учреждения для эффективной фандрайзинговой деятельности.

Практика привлечения дополнительных финансовых ресурсов благодаря участию в международных проектах.

5. По вопросам функционирования рынка образовательных услуг:

Характерные черты образовательного рынка.

Различия образовательных услуг от других услуг потребителя.

Практика установления платных образовательных услуг в отечественном образовании.

Этапы формирования стоимости образовательной услуги.

Подходы к ценообразованию образовательной услуги.

Мобильность образовательных программ и конкурентоспособность образовательного учреждения.

Эффективные меры в процессе продвижения образовательных услуг на рынок.

Практика выхода отечественных образовательных учреждений на международный рынок образовательных услуг.

Обоснование маркетингового подхода к определению стоимости образовательной услуги.

Предпосылки внедрения образовательного кредитования в Луганской Народной Республике.

Опыт других стран.

6. По вопросам контроля и анализа финансово-экономической деятельности образовательного учреждения:

Контроль качества образовательных услуг и экономическая политика образовательного учреждения.

Аудит финансово-экономической деятельности образовательного учреждения.

Направления и критерии анализа финансово-экономической деятельности образовательного учреждения.

Устойчивость финансового состояния образовательного учреждения.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Следовательно, в условиях современных экономических реалий отечественной отрасли вопрос обеспечения финансового образования руководителям образовательных учреждений достаточно актуальным, а потому новые требования, которые предъявляют к ним государство и образовательный рынок, должны быть адекватно подкреплены достаточными и новейшими знаниями и умениями по финансовому управлению. В процессе развития финансово-экономической компетентности руководящих кадров образования важно использовать активные формы проведения занятий, например, воркшоп. Эта форма позволяет привлечь всех слушателей курсов повышения квалификации к активной деятельности, обогатить знания по финансово-экономическим вопросам и выработать эффективный стиль управления в новых социально-экономических условиях.

Список литературы

1. Жигилей И. Влияние формы обучения на эффективность развивающих мероприятий [электронный ресурс] / И. Жигилей. – Режим доступа : <http://99f.ru/corporate/articles/vliyanie-formy-obucheniya-naeffektivnost-razvivayushchih-meropriyatiy-73215/>

2. Зінчук Н.А. Управління фінансово-економічною діяльністю закладів освіти: навч. посіб. для самост. вивч. дисципліни «Управління фінансово-економічною діяльністю» для спец. «Управління навчальним закладом» / Н.А. Зінчук ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. – К., 2013. – 152 с.

3. Литвиненко С.А. Використання воркшопів у підготовці майбутніх психологів до професійної діяльності / С. А. Литвиненко // Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти : зб. наук. пр. ; Наукові записки Рівнен. держ. гуман. ун-ту. – 2014. – Вип. 9(52).

4. Самый новейший толковый словарь русского языка XXI века. – М.: АСТ, 2014. – 639 с.

5. Толкачев А.Н. Workshop как новый эффективный способ работы над студенческими проектами [электронный ресурс] / А. Н. Толкачев. – Режим доступа: http://www.obe.ru/journal/new_stat/Tolkachev_workshop.pdf

6. Фопель К. Трудные участники тренинга/семинара [электронный ресурс] / К. Фопель. – Режим доступа : <http://www.t-tech.ru/?id=bbl&bbl=tt07>

7. Фопель К. Эффективный воркшоп. Динамическое обучение / К. Фопель ; пер. с нем. – М. : Генезис, 2003. – 368 с.

УДК 005.95/.96:[338.488.2:640.43]

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО ПРОФИЛЯ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Е.А. Рославцева,
канд. экон. наук,
доцент

ГО ВПО «Донецкий национальный
университет экономики и торговли имени
Михаила Туган-Барановского», г. Донецк,
ДНР, e-mail: efremenkol@rambler.ru

THE ANALYSIS OF PRACTICES OF INTERACTION BETWEEN AUTHORITIES AND BUSINESS ON THE BASIS OF THE PROGRAMME APPROACH

E.A. Roslavitseva,
candidate of economic sciences,
Professor

SO HPE «Donetsk National University of
Economics and Trade named after
Mykhayilo Tugan-Baranovsky», Donetsk,
DPR, e-mail: efremenkol@rambler.ru

Реферат

Цель. Целью статьи является изучение формирования мотивационного профиля работников предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса.

Методика. В процессе исследования использованы методы сравнения, группировок, выборочных обследований – для расчета и оценки мотивационного профиля предприятий ресторанно-гостиничного хозяйства.

Результаты. На основании проведенного исследования усовершенствована и адаптирована методика диагностики мотивационной

сферы персонала для предприятий ресторанно-гостиничного хозяйства, которая позволяет сформировать основу для упорядоченного анализа **потребностей** работника.

Научная новизна. Предложены рекомендации по совершенствованию методики диагностики мотивационной сферы персонала для предприятий ресторанно-гостиничного хозяйства.

Практическая значимость. Результаты статьи будут актуальны для предприятий ресторанно-гостиничного хозяйства при разработке мотивации персонала, что снизит текучесть кадров.

Ключевые слова: *мотивационный профиль, мотивационная сфера, ресторанно-гостиничное хозяйство.*

Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими задачами. В условиях формирования новой республики, одним из важнейших показателей социально-экономического развития является развитие гостиничного бизнеса. Гостиничный бизнес формирует дополнительный доход региона, а также является одним из основных факторов создания дополнительных рабочих мест, что в условиях нестабильности играет важную роль. При этом именно квалифицированный персонал является двигателем в развитии малого и среднего бизнеса. Поэтому необходимо искать новый подход к управлению социальным развитием, обеспечивать охрану здоровья, социальное страхование, правовое обеспечение, информационное обеспечение. Реализация этих процессов возможна при внедрении новых мотивационных механизмов, поскольку мотивационная деятельность направлена на активизацию всех внутренних ресурсов работников и их максимально эффективное использование.

Анализ последних исследований и публикаций. В процессе изучения методик определения мотивационного профиля была представлена в научных трудах Садекова (методика диагностики мотивационной сферы), Ш. Ричи и П. Мартина (методика диагностики мотивационного профиля), В.Э. Мильман (методика диагностики мотивационной структуры личности), В.И. Герчиков (методика диагностики трудовых мотивов), Н.Н. Пилипенко (методика диагностики мотивационного типа личности и уровня корпоративной культуры), А.А. Меграбаян (методика для измерения мотивации достижения), Т. Элрес (методика оценки мотивации достижения успеха/избегая неудач), методика Э. Шейн (методика «Якоря карьеры») и многие другие.

Анализ исследований мотивации в ресторанно-гостиничном хозяйстве показал, что не хватает разработок в области мотивационного профиля работника.

Целью статьи является изучение формирования мотивационного профиля работников предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса.

Изложение основного материала исследования. Результат деятельности предприятий гостинично-ресторанного хозяйства во многом зависит от формирования действенного механизма мотивации, который заключается в осуществлении объективной оценки трудовой активности работника и определении соответствующих инструментов мотивации.

Инструменты мотивации могут быть разные и направлены на материальное или моральное удовлетворение потребностей.

Эффективность труда определяется личным отношением человека к труду, его трудовым поведением. В свою очередь, трудовое поведение зависит от многих факторов, которые действуют с разной силой и в разных направлениях.

От того, как понимает тот или иной человек свою трудовую деятельность и какими мотивами, потребностями он руководствуется, зависит его отношение к работе. Поэтому понимание механизма мотивации труда дает возможность выработать эффективную политику в области труда и трудовых отношений, создать «режим наибольшего благоприятствования» для тех, кто действительно стремится к производительному труду.

Существует несколько подходов к измерениям и оценке мотивации труда: наблюдение за поведением; по результатам труда; тестирования или анкетирования; по косвенным показателям; по восприятию [1]; методом квалитетричной оценки. В основном такую оценку базируется на интуиции высших менеджеров и менеджеров по персоналу [2].

Диагностика персонала, постоянное непрерывное наблюдение и анализ его деятельности как составляющая управления персоналом должны способствовать принятию оптимальных квалифицированных управленческих решений по эффективной системы мотивации труда, в основе которой лежит достижения желаемой модели мотивационных типов, адаптация к текущим производственных ситуаций и обеспечению согласования интересов всех групп их носителей.

Для подробного изучения и анализа мотивации используют диагностику мотивационной сферы.

Основными компонентами данной сферы личности являются как потребность, влечение, так и определённые интересы, намерение, идеал, социально-психологические нормы, стереотипы и пр.

Мотивационная сфера личности имеет иерархическую структуру: от **диспозиций**, основу которых составляют мотивы, желания, **интересы**, стремления и т. п., к **потребностям** и от **потребностей** — к целям [3].

Мотивационная сфера личности, по мнению С.Л. Рубинштейна, представлена следующими компонентами: потребности, установки, интересы, убеждения, идеалы и мировоззрение [4].

Для глубокого изучения мотивационной сферы работников предприятий ресторанного хозяйства были проведены исследования мотивационного профиля с точки зрения категорий персонала.

Цель профиля состоит в том, чтобы сформировать основу для упорядоченного обоснованного анализа потребностей работника.

Диагностики мотивационной сферы персонала по разработкам АА. Садекова и Д.М. Прусс [5] позволяет определить наиболее значимые потребности работников и минимальный уровень удовлетворения потребностей для эффективной работы персонала предприятия. Она была адаптирована для предприятий ресторанно-гостиничного хозяйства и представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Методика диагностики мотивационной сферы персонала для предприятий ресторанно-гостиничного хозяйства.

Мотивационную сферу личности можно оценить по площади, широтой приоритетности и иерархичностью. Под широтой мотивационной сферы понимают качественное многообразие мотивационных факторов. Чем больше у человека разнообразных мотивов, потребностей, интересов и целей, тем более развитой считают ее мотивационную сферу. Площадь мотивационной сферы характеризуется многообразием средств, с помощью которых может быть удовлетворена одна и та же потребность.

Иерархичность мотивационной сферы - это отражение в сознании человека значимости той или иной потребности, согласно чем одни потребности имеют доминирующее значение в формировании мотива, а другие - второстепенное.

Приоритетность мотивационной сферы определяется количеством приоритетных потребностей для персонала по категориям.

Предприятие для достижения высоких конечных результатов хозяйственной деятельности и конкурентного преимущества на рынке должно уделять должное внимание повышению уровня использования трудового потенциала предприятия.

Достижение этой цели возможно благодаря внедрению на предприятии своевременной диагностики мотивационной сферы.

С этой целью были проведены исследования и построен мотивационный профиль в разрезе категорий персонала. Оценка приоритетных потребностей проводилась экспертным путем с использованием пятибалльной шкалы по таким показателям, как: потребность в высокой и стабильной заработной плате, в надлежащих условиях труда, в самосовершенствовании, в интересной и полезной работе, в уважении, в признании профессионализма в общении, потребность в социальном пакете, в профессиональном росте, в изменениях и разнообразиях, в стабильной работе, участия в прибыли, самостоятельности в работе.

Анализ потребностей и вероятность их удовлетворения для каждого работника, а также обобщения этих данных, в сочетании с анализом показателей, которые могут вычислены математически, даст нам полную картину для оценки трудового потенциала предприятия.

Для определения мотивационного профиля различных категорий персонала гостиницы «Виктория» были изучены важнейшие потребности по пятибалльной шкале: в высокой и стабильной заработной плате; в надлежащих условиях работы; в самосовершенствовании; в интересной и полезной работе; в уважении; в признании профессионализма; в общении; в социальном пакете; в профессиональном росте; в переменах и разнообразии; в стабильной работе; участия в прибыли; быть самостоятельным в работе.

Оценка административного персонала предприятия гостиницы «Виктория» показала, что наибольшую важность играют потребности в высокой и стабильной заработной плате, в уважении, в признании профессионализма, участия в прибыли.

Среди производственного персонала наибольшую важность имеют потребности в: надлежащих условиях труда, полезной и интересной работе, признании профессионализма, социальном пакете, участия в прибыли.

Рабочие зала отметили потребности: в общении, социальном пакете, участия в прибыли, в надлежащих условиях труда.

Для рабочих вспомогательных служб важны потребности в уважении, в социальном пакете, участия в прибыли.

Оценку потребностей было рассчитано с помощью разработанной компьютерной программы в табличном редакторе Excel. На основе оценок был построен мотивационный профиль работников предприятия (рис. 2).

Итак, большим мотивационным профилем обладают работники производственного и административного персонала, а наименьшим вспомогательных служб.

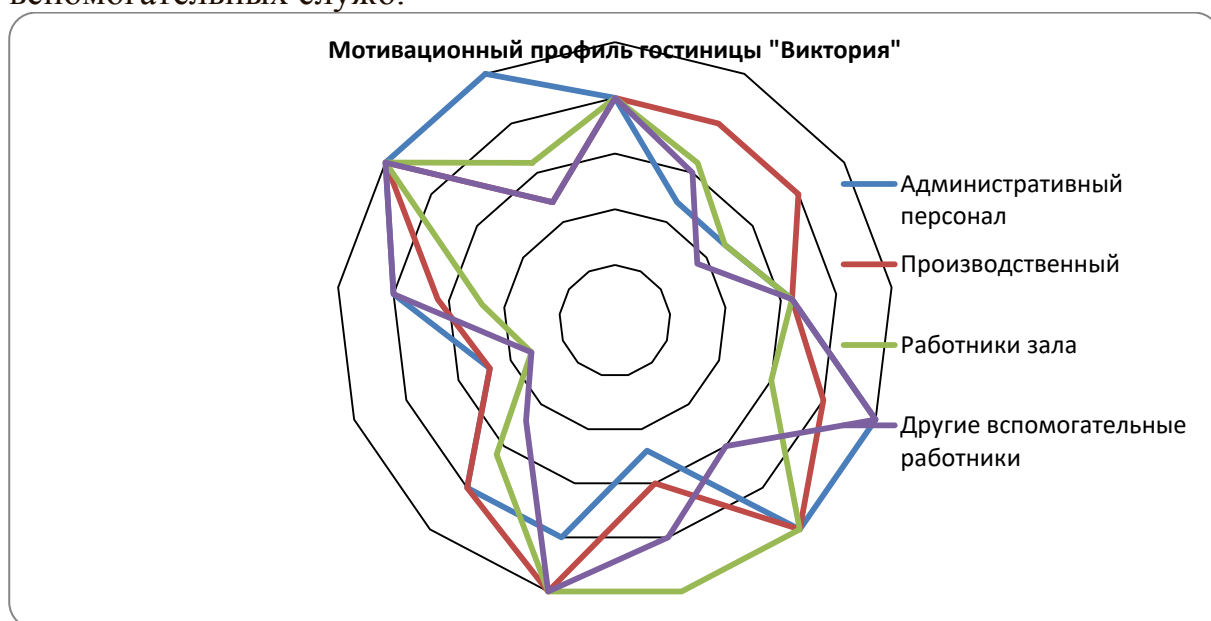


Рисунок 2 – Мотивационный профиль различных категорий персонала

Результаты проведенной оценки мотивационной сферы персонала в разрезе категорий предоставили следующие выводы: наибольшую площадь и широту имеют работники производственного персонала (площадь = 703,7, ширина = 6). Что касается приоритетности, то больше приоритетных потребностей у административного и производственного персонала (8).

Применение описанной выше методики к определению мотивационной сферы основного конкурента гостиницы «Рамада» позволило выявить несоответствие в приоритетности потребностей, а, следовательно, и всей мотивационной сферы этих предприятий (табл. 1).

Таблица 1 – Бенчмаркетинг мотивационной сферы гостиницы «Виктория» и гостиницы «Рамада»

Категория персонала	Площадь мотивационной сферы		Широта		Приоритетные потребности	
	Гостиница «Виктория»	Гостиница «Рамада»	Гостиница «Виктория»	Гостиница «Рамада»	Гостиница «Виктория»	Гостиница «Рамада»
Административный	677	690,7	6	6	8	12
Производственный	703,7	850	6	7	8	11
Работники зала	702	830	6	7	6	11
Вспомогательный	205	310	1	2	6	9

Примечание. Составлено по данным анкетного исследования собранного автором.

Как показало бенчмаркетинговое исследование работники предприятия-конкурента более заинтересованы в работе, чем гостиницы «Виктория». Об этом говорят увеличенные показатели площади мотивационной сферы, а также значимость приоритетных потребностей для каждого рабочего.

Таким образом, проведенное исследование показало, что каждый человек является личностью и имеет определенные свои характеристики, влияющие на его поведение. Но в ходе трудовой деятельности для людей есть определенный набор более приоритетных потребностей, которые они хотят удовлетворить.

Проведенное исследование дает возможность сформировать основные направления повышения конкурентоспособности трудового потенциала:

1. Качеством труда, является образование. Высокое образование работников положительно отражается на их участии в изобретательстве и рационализации - работник с более высоким уровнем образования вносит в улучшение экономики своего предприятия больший вклад, ускоряет научно-технический прогресс и широко использует его результаты в производстве.

Следует учитывать некоторые обстоятельства в развитии творческой активности:

- новаторство предполагает определенную степень риска и связанные с ним расходы;
- новаторство должно морально и материально поощряться;
- чрезмерная опека влияет на инициативу менеджера, особенно, когда указания и распоряжения изложены в письменной форме.

2. Достаточный практический опыт. Соблюдение этого условия, как и предыдущего, достигается кропотливой деятельностью служб по подбору персонала и служит исходным пунктом в повышении эффективности управленческого труда.

3. Система повышения квалификации работников. Повышение квалификации направлено на совершенствование и углубление знаний, умений и навыков работника в конкретном виде деятельности.

5. Периодическая диагностика мотивационной сферы. Основная цель - выявить главные потребности того или иного работника, определить степень их воздействия. При этом активизируется чувство ответственности и побуждает его к более полному использованию своих способностей и достижения лучших результатов в работе. Диагностика позволяет своевременно определить изменение потребностей в связи с внутренними или внешними факторами, а также изменить формы их удовлетворения. Диагностику целесообразно проводить не реже 1 раза в 3-5 лет.

Выводы и перспективы дальнейших исследований.

Усовершенствованная и адаптированная методика диагностики мотивационной сферы персонала для предприятий ресторанно-гостиничного хозяйства позволяет сформировать основу для упорядоченного анализа потребностей работника. При постоянной диагностике работников, предприятия не будут терять квалифицированных работников, что в свою очередь увеличит эффективность работы всего предприятия.

Повышение эффективности управления трудовым потенциалом не ограничивается только рассмотренными направлениями, поэтому дальнейшими исследованиями является разработка механизма совершенствование коммуникационных процессов в ресторанно-гостиничных предприятиях.

Список литературы

1. Пономарев И. Измерение мотивации // Управление персоналом. – 2002. – № 11. – С. 70–72.
2. Пасенко Н. С. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства [Текст] : дис.. канд. екон. наук: 08.09.01 / Пасенко Н. С. - 2004г.
3. Батаршев А.И., Лукьянов А.О. Психология [управления персоналом](#)// Издательство Института психотерапии. – 2005. - 624 с.
4. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. СПб: Издательство "Питер", 2000 г.
5. А.А. Садеков, Д.М. Прусс «Мотивація персоналу торговельних підприємств» . – монографія. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 251с.