

УДК 371: 351

**ОПОРНЫЕ ПРИЗНАКИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ  
И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ  
СЕТИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

**BASIC FACTORS OF RESTRUCTURING AND APPLYING THEM  
FOR DEVELOPING THE PROJECT OF RESTRUCTURING THE NETWORK  
OF GENERAL EDUCATION INSTITUTIONS**

**А. С. Иванов**

**A. S. Ivanov**

*ФГБОУ ВПО «Чувашский государственный педагогический  
университет им. И. Я. Яковлева», г. Чебоксары*

**Аннотация.** Охарактеризованы опорные признаки реструктуризации и определены особенности их применения для разработки проекта реструктуризации сети общеобразовательных учреждений. Показано, что для реструктуризации сети общеобразовательных учреждений присущи опорные признаки, являющиеся общими для разных сфер экономики. В то же время особенности образовательной системы детерминируют некоторые специфические черты опорных признаков реструктуризации. Предложено дополнить перечень типов реструктуризации еще одним, который автор назвал «совмещенный».

**Abstract.** The article describes the basic factors of restructuring and determines the peculiarities for their application in order to develop the project of restructuring the network of general education institutions. To restructure the network of general education institutions is characterized by basic factors, which are common to different sectors of economy. But the peculiarities of education system determine some specific features of the basic factors of restructuring. The list of types of restructuring is complemented by another type which the author called «combined».

**Ключевые слова:** *проект, реструктуризация, сеть общеобразовательных учреждений, образовательная система, образовательная организация, популяция образовательных организаций, тип реструктуризации.*

**Keywords:** *project, restructuring, network of general education institutions, education system, education organization, population of educational organizations, type of restructuring.*

**Актуальность исследуемой проблемы.** Сегодняшняя ситуация общественного развития требует реформирования образовательной системы в России. Одним из аспектов общей стратегической задачи является внедрение инновационных организационно-экономических моделей и механизмов, повышающих экономическую и социальную эффективность функционирования общеобразовательных школ. В связи с этим все бо-

лее востребованным становится мировой опыт управления образовательными системами, растет потребность в управленческих компетенциях, расширяются возможности для профессиональной инновационной деятельности управленцев.

Целью нашего исследования является определение особенностей опорных признаков реструктуризации и их применения в региональной системе общеобразовательных учреждений.

**Материал и методика исследований.** Основными материалами исследования явились статистические данные Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики по итогам результатов мониторинга развития сети общеобразовательных учреждений. Кроме того, были использованы теоретические методы: анализ научно-педагогической и методической литературы по вопросам реструктуризации предприятий и управления этим процессом, справочные материалы по моделированию стратегии и координации его структурных параметров.

**Результаты исследований и их обсуждение.** Ряд исследователей (М. Д. Аистова, Л. В. Ежкин, В. И. Мазур, М. В. Одинцов, В. Д. Шапиро и др.) рассматривают реструктуризацию как ключевой механизм реформирования, ведущий к увеличению эффективности деятельности предприятия [1], [3], [4]. Реструктуризация является сложным явлением. Она включает разнообразные процедуры и процессы, тем самым выступая в роли механизма преобразований.

Что же является опорными признаками реструктуризации?

В. В. Еремин и А. Н. Коровникова в статье «Морфологический анализ понятия “реструктуризация” в теории управления» [2] приводят ряд дефиниций понятия «реструктуризация» разных авторов. Например, такие:

– «улучшение управления, повышение эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижение издержек производства, улучшение финансово-экономических результатов деятельности» (В. А. Яковлев);

– «любые изменения в производстве, структуре капитала или собственности, не являющиеся частью повседневного цикла компании...» (Л. П. Белых, М. А. Федотова);

– «выведение компании из кризиса» (З. Айвазян, В. Кириченко);

– «совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования предприятия в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития» (И. И. Мазур, В. Д. Шапиро);

– «высокоэффективный рыночный инструмент повышения конкурентоспособности предприятия» (И. И. Мазур, В. Д. Шапиро);

– прикладной и практический инструмент управления (И. И. Мазур, В. Д. Шапиро).

По мнению упомянутых авторов, реструктуризация – это инструмент управления. Следовательно, в теории управления надо искать развитие этого понятия и раскрытие сущности его как в плоскости классической теории менеджмента (функциональный подход), так и с точки зрения современной теории менеджмента (процессный подход).

С позиций процессного подхода учреждение представляет собой набор процессов, каждый из которых имеет свою цель. Понятие «реструктуризация» как инструмент управления содержит в себе арсенал действий по реализации задуманных изменений, то есть «реструктуризация» – это сложно организованный процесс.

В. В. Еремин, А. Н. Коровникова [2] сформулировали семь опорных признаков реструктуризации: цель/необходимость; объект (масштаб); субъект; тип; вид; отраслевая принадлежность объекта; организационно-правовая форма объекта.

Морфологический анализ понятия «реструктуризация» позволяет структурировать содержание и возможности современной реструктуризации в практике управления. Предложенная данными авторами матрица – внеотраслевая, общая. Для нас представляло интерес уточнение специфичности предложенных признаков применительно к региональной образовательной системе и ее реструктуризации.

1. Цель/необходимость:

– выход из кризисного состояния, в котором система образования находилась на момент начала реструктуризации;

– вместо предлагаемого авторами признака «повышение чистой прибыли» мы включаем признак «повышение эффективности использования бюджетных средств»;

– реорганизация популяции образовательных организаций и одной образовательной организации (из числа входящих в популяцию организаций), системы управления ими;

– оптимизация кадрового состава.

2. Объект (масштаб): реорганизация осуществляется практически на всех уровнях (масштабах) – государственном, отраслевом, региональном, в масштабе популяции образовательных организаций (совокупность всех школ муниципалитета) и одной образовательной организации (отдельно взятой школы), индивидуальном.

3. Субъект воздействия.

Сообразно масштабу реструктуризации субъектом воздействия может быть:

– индивид – отдельный ученик/отдельный работник школы и, мы считаем необходимым добавить, их семьи;

– руководители отдельно взятой школы и всей совокупности школ, в отношении которых осуществляется реструктуризация, а также других организаций;

– государственные и муниципальные органы, осуществляющие управление в сфере образования.

4. Тип.

Как мы предполагаем, тип определяется длительностью процесса и характером осуществляемых изменений. Выделяется реструктуризация:

– оперативная;

– тактическая;

– стратегическая.

По нашему мнению, реструктуризация региональной системы образования – стратегическое изменение, но осуществляемое на уровне тактики в муниципальных системах образования. Характер изменений, осуществляемых на отдельных этапах реализации программы реструктуризации сети школ, может быть определен как оперативный. Таким образом, тип реструктуризации сети школ региональной системы образования не может быть определен однозначно оперативным, тактическим или стратегическим. Внутришкольные оперативные изменения в процессе реструктуризации складываются в тактические преобразования, которые, в свою очередь, позволяют достичь стратегических результатов для региональной системы образования. Поэтому мы предлагаем дополнить приведенный перечень типов реструктуризации еще одним. Этот тип мы назвали «совмещенный».

5. Вид.

Из предлагаемых авторами вариантов (реструктуризация активов, основных средств и нематериальных активов, дебиторской и кредиторской задолженностей, акционерного капитала, организационной и функциональной структуры, кадров) по данному морфологическому признаку в ходе модернизации региональной системы образования, бесспорно, осуществляется реструктуризация организационной и функциональной структуры, кадров. Но также идет и реструктуризация активов, основных средств и нематериальных активов, дебиторской и кредиторской задолженностей, так как в целом происходят значительные изменения в финансово-экономической сфере системы образования региона, каждого муниципалитета, отдельных образовательных организаций.

6. Отраслевая принадлежность объекта – образование как социальная сфера, но также и как сфера экономики, оказывающая существенное влияние на состояние экономики региона в целом, особенно в Чувашии.

7. Организационно-правовая форма объекта.

В матрице авторов предложен вариант «унитарная государственная структура». Мы предлагаем рассматривать форму объекта, исходя из выбранной желаемой модели образовательной организации или совокупности образовательных организаций муниципалитета в сочетании с органами управления образованием.

**Резюме.** «Раскладывая» понятие «реструктуризация» по морфологическим признакам применительно к региональной системе общего образования, которая относится к сложной целенаправленной, динамичной, адаптивной, саморазвивающейся социальной системе, мы определяем важные компоненты ее проектирования, критерии и показатели оценки управленческой деятельности, эффектов реструктуризации и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Аистова, М. Д.* Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
2. *Еремин, В. В.* Морфологический анализ понятия «реструктуризация» в теории управления / В. В. Еремин, А. Н. Коровникова // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2007. – № 9. – С. 20–22.
3. *Мазур, И. И.* Реструктуризация предприятий и компаний : справочное пособие для специалистов и предпринимателей / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
4. *Одинцов, М. В.* Корпоратизация и реструктуризация как две стороны реформирования предприятия / М. В. Одинцов, Л. В. Ежкин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С. 37–46.