

*Л. І. Паращенко,
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління освітою,
Національна академія державного управління при Президентові України*

НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

У статті здійснено теоретичний аналіз загальної середньої освіти (ЗСО) як державної управлінської послуги. Запропоновано використання концепції управління відносинами з клієнтами для стратегічного та тактичного державного управління освітою та визначено її можливості й обмеження в сучасних умовах адміністративної реформи.

The article presents a theoretical analysis of general secondary education (GSE) as the state managerial services. Use of the concept of customer relationship management for strategic and tactical public management of education is proposed and its capabilities and limitations in modern terms of administrative reform are defined.

Ключові слова: державне управління загальною середньою освітою, загальна середня освіта, публічна послуга, управління відносинами з клієнтами.

Key words: public administration of general secondary education, general secondary education, public services, customer relationship management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Освіта у сучасному світі є одним із засадничих чинників підвищення добробуту суспільства, забезпечення національної конкурентоспроможності і стійкого розвитку економіки. Сьогоднішній соціально-економічний стан України зумовлює для державного управління необхідність розв'язання проблем розвитку освіти на системно-аналітичному рівні через пошук і впровадження ефективних моделей освітньої політики та управлінських технологій. В умовах модернізації державного управління в контексті адміністративної реформи особливої актуальності набуває розгляд освіти як публічної послуги, а формування ринку освітніх послуг постає пріоритетним завданням державного управління освітою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ПРОБЛЕМИ

Вагомий внесок у дослідження теорії та історії державного управління, зокрема механізмів державного управління, зробили В. Авер'янов, В. Бакуменко, В. Бодров, І. Дзвінчук, П. Надолішній, Н. Нижник, В. Огаренко, В. Рижих, І. Розпутенко, В. Тронь, В. Шамрай, О. Шапоренко та ін., дослідження яких містять як концептуальний, так і галузевий підходи. У працях В. Ба-

куменка, В. Долечека, В. Князева, О. Оболенського, П. Прокопа, С. Сergyгіна, В. Сороко, О. Чемериса, О. Черниш та ін. розглянуті проблеми поліпшення якості надання публічних послуг. Зокрема, у працях П. Калити, Т. Калити, Т. Мотренка, О. Никитюка, В. Новикова, Т. Пахомової, В. Полтавець, Ю. Шарова порушено питання щодо необхідності розробки на базі кращих світових досягнень вітчизняних підходів до управління на основі якості в організаціях, що надають публічні послуги в Україні. Питання державного управління освітою та специфіку освітніх послуг досліджують С. Крисюк, Т. Лукіна, В. Шилова та ін. Незважаючи на значний науковий та практичний інтерес до окресленої предметної галузі, невирішеною частиною проблеми є дослідження державного управління загальною середньою освітою як системи надання публічних послуг, поліпшення якої уможливується завдяки впровадженню сучасних моделей управління, зокрема управління відносинами з клієнтами (Customer Relationships Management).

Метою статті є аналіз концепції управління відносинами з клієнтами (Customer Relationships Management, далі — CRM) та визначення її можливостей для вдосконалення системи державного управління загальною середньою освітою (ЗСО) в Україні в контексті сервісної держави.

Мета дослідження конкретизується в таких завданнях:

- розкрити сутність CRM-концепції та особливості сервісного підходу в освіті;
- визначити напрями трансформації державного управління ЗСО відповідно до CRM-концепції;
- запропонувати рекомендації щодо реалізації сервісного підходу в освіті.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні на науковому та емпіричному рівнях точаться дискусії щодо сутності освіти. Існують два протилежні підходи. Один стверджує, що освіта є соціальним благом і не належить сфері послуг, а тому відкидається розуміння роботи державного чи комунального навчального закладу як надання освітніх послуг. Ми поділяємо інший підхід, за яким освіта є публічною послугою, відтак діяльність як державного управління, так і навчальних закладів має здійснюватися в схемах обслуговування клієнтів, котрі можуть контролювати "продуктивність" освітньої установи і якість послуг.

Як зазначає Я. Коженко, наукові дискусії щодо поняття державної послуги, як правило, пов'язані з тим або іншим розумінням "сервісної" концепції держави, що одержала широке поширення в США і ряді країн Західної Європи в 80-х — 90-х роках минулого століття. Відповідно до цієї концепції, зміст і призначення держави полягає в служінні індивіду і, при її буквальному тлумаченні, практично будь-яка діяльність держави за характером взаємодії з індивідом виявляється державною послугою [1]. Узагальнюючи різні концептуальні підходи, можна відзначити, що "сервісна держава" — це особлива політична форма організації публічної влади, що володіє спеціальним апаратом управління, спрямованим на надання публічних послуг індивідам, а також система соціально-правових гарантій гідного життя забезпечення людини, його прав і свобод [там само].

Сучасні процеси глобалізації та розвиток інформаційних технологій зробили неможливим без зміни принципів, методів організації успішне управління не лише бізнесом, але й іншими сферами суспільства, зокрема освітою. Ще недавно головною умовою успіху була якість продукції, але сьогодні якість — це норма, конкуренція перемістилася навіть на рівень не цін, а сервісів, причому які відповідають сучасним технологіям і різноманітним запитам споживачів. У менеджменті тренд переходу до розуміння будь-яких контрактних відносин як сервісних був помічений давно [4]. На бетонних і металургійних заводах, на яких працівники вважали, що вони здійснюють сервіс для своїх клієнтів, а не "відвантажують продукцію на ринок", конкурентна перевага здобувалась якраз завдяки такому сервісному розумінню. Було встановлено, що будь-яке виробництво можна представити як сервіс, а після того, як персоналом виробляється ментальна установка на служіння клієнтам, справи в такій фірмі суттєво поліпшують. Сервісна модель організації, на відміну від продуктової, більшою мірою спрямована на розвиток, оскільки якщо організація відвантажує продукт, то далі можна тільки купувати новий продукт. Якщо ж організація постачає сервіс, то час від часу йдуть його поліпшення й оновлення. Жодна подія в сервісі не є останньою. У продуктової моделі "поставка" завершує її цикл. Та ж сама "по-

ставка" в сервісній моделі є лише епізодом історії партнерства з клієнтом. Цих "поставок" у сервісній моделі буде ще багато, і ще більш високої якості і ще більш вчасно. Керований сервіс (managed service) — це активи (устаткування, налагоджені процеси, навчені люди, відчужені знання тощо) сервіс-провайдера, які допомагають клієнтові при їхньому використанні досягти мети шляхом збільшення його продуктивності, надають йому гарантії (за контрактом) своєї доступності за потребою, безперервності, безпеки у використанні, і мають чіткий (тобто врахований, зафіксований у контракті) канал зв'язку між ними та активами клієнта [4].

У сучасних умовах робота із клієнтами стає головним завданням як бізнесових підприємств, так і "освітніх підприємств". Концепція CRM (управління відносинами з клієнтами) набуває все більшого визнання й застосування в усіх сферах суспільного життя, а відтак, може бути запроваджена і для управління системою освіти.

Коротко розкриємо сутність концепції CRM. Існує значна кількість визначень поняття CRM "управління відносинами з клієнтами" залежно від того, з якою метою той чи інший фахівець його використовує. Комп'ютерні та Інтернет-технології сьогодні дозволяють клієнтові набагато простіше і швидше, ніж раніше, ухвалити рішення про зміну постачальника. Клієнти стали більш розбірливими, вони можуть при ухваленні рішень щодо споживання того чи іншого продукту враховувати безліч факторів. Крім можливостей особистої зустрічі, пошти і телефону, з'явилися інші способи спілкування з клієнтом: факсом, електронною поштою, на веб-сайтах. Це дозволяє дуже швидко реагувати на зміну споживчих настроїв на ринку товарів і послуг. Комп'ютерні технології спрощують і прискорюють процеси збору, збереження і використання інформації про кожний випадок взаємодії підприємства і клієнта, що й визначило як нову стратегію бізнесу, яка заснована на управлінні відносинами з клієнтами. Реалізація цієї стратегії потребує відповідного потужного програмного забезпечення, відтак, CRM часом розглядають і як програмний продукт, однак це не зовсім так. Програмний продукт CRM — це лише інструмент, засіб реалізації стратегії компанії, спрямованої на взаємодію, управління відносинами з клієнтами в усіх сферах діяльності. Добре організована система взаємин з клієнтами, наявність "зворотного зв'язку" дозволяють обслуговування його інтересів. Зрозуміло, ті чи інші форми і методи роботи з клієнтами використовувалися в менеджменті задовго до появи концепції CRM. Західні фахівці лише інтегрували існуючі підходи до управління відносинами з клієнтами і назвали це клієнтоорієнтованою системою ведення бізнесу і побудови компанії.

Якщо проаналізувати всю низку недоліків сучасної української системи загальної середньої освіти та її державного управління, то з'ясується, що вони безпосередньо пов'язані з ігноруванням потреб "клієнтів освіти" — учнів, батьків учнів, громади й суспільства загалом, про що йшлося в наших статтях [2; 3]. Разом з тим, можна сказати, що проголошені в Національній доктрині розвитку освіти України (2002) та Національній стратегії розвитку освіти на 2012—2021 рр. (2011) напрями модернізації державного управління ЗСО відповідають

стратегії CRM. Адаже сучасній освіті, особливо в розвинених країнах з сформованим ринком освітніх послуг, доводиться максимально враховувати потреби клієнтів, розширювати асортимент навчальних програм, вивчати освітні запити своїх споживачів і відповідно пропонувати нові освітні послуги. Ця необхідність фактично онтологічно визначила філософію дитиноцентризму (В. Кремень) та особистісно-орієнтованої освіти у різноманітних версіях вітчизняних науковців та педагогів-практиків (М. Гузик, І. Єрмаков, Г. Сазоненко та ін.). Але впровадження особистісно-орієнтованої освіти, в усякому разі на теренах національної освітнього простору, покладається переважно на вчителя у класній кімнаті, в той час як система державного управління залишається забюрократизованою вертикаллю, що не піддається змінам. Відтак, проголошена в державній освітній політиці парадигма центрування на учневі не була забезпечена трансформацією державного управління освітою на засадах сервісної держави, а "клієнтоорієнтовані" підходи виявилися малоефективними. Опираючись на ці положення, висловимо гіпотезу: негативне сприйняття сервісного підходу в системі державного управління ЗСО та сервісної моделі школи зокрема гальмує розвиток системи ЗСО України. Це передусім підтверджується ігноруванням приватного сектора шкільної освіти на відміну від вищої освіти (у системі загальної середньої освіти кількість загальноосвітніх навчальних закладів приватної форми власності складає менше 1% від загальної кількості закладів, а навчається в них 0,01 % відсотка учнів); недосконалістю нормативно-правового регулювання здобуття обов'язкової повної середньої освіти як публічної послуги в навчальних закладах приватної форми власності; неврегульованості заснування таких закладів та їх організаційно-правових форм [3]. У зв'язку з цим важливо аргументувати, що ознака клієнтності не відкидає або не заперечує інші ознаки багатовимірності особистості актора системи освіти. Навпаки, перебудова державного управління на засадах керованого сервісу є ресурсом розвитку системи освіти.

Певним прикладом використання стратегії управління відносинами з клієнтами в освіті є запровадження зовнішнього незалежного оцінювання та зміни в його проведенні в останні роки (електронний вступ, відслідковування результатів тестування тощо). Завдання полягає у поширенні цих клієнтоорієнтованих підходів, які наразі використовуються лише на "виході" сучасної системи ЗСО, на всю систему ЗСО, розпочинаючи з надання індивідуалізованої професійної підтримки батькам щодо вступу дитини до першого класу, а, можливо, й раніше.

Узагальнюючи етапи реалізації стратегії CRM, можемо зробити висновок, що побудова системи управління взаємовідносинами з клієнтами потребує від системи державного управління ЗСО вирішення таких завдань:

— оптимізація інформаційних потоків, консолідація та аналіз оперативної інформації, збір відомостей про взаємини з клієнтами в єдину базу;

— одержання вичерпної інформації про історію взаємин з поточними і потенційними клієнтами системи ЗСО;

— одержання і використання аналітичної інформації для вибору правильної стратегії обслуговування, для більш точного розуміння та забезпечення індивідуального підходу до кожного клієнта;

— інтеграція різних каналів поширення і виробництва педагогічного знання;

— підвищення керованості і, як наслідок, ефективності навчального процесу в ЗСО (скорочення витрат на залучення та утримання клієнтів). Ефективне управління всім циклом освітнього процесу: від першого контакту до завершення угоди в формі адміністративної послуг, тобто видання свідоцтва (атестату) про освіту або реєстрації упущеної можливості. Підвищення ефективності роботи персоналу і результативності контактів;

— підвищення точності прогнозів і планування потреб в освітньому знанні.

Варто зазначити, що проектом "Рівний доступ до якісної освіти в Україні", що реалізовувався Міністерством освіти і науки України на кошти кредиту Світового банку, ще в 2006 р. передбачалося створення Єдиної інформаційної системи управління освітою, яка враховувала всі зазначені вище аспекти. Однак така система не створена й до сьогодні. Разом з тим, на регіональному рівні є позитивні приклади створення єдиних інформаційних систем управління, що включають бази учнів, в тому числі й перспективного учнівського контингенту, певну освітню статистику, звітність тощо. Можемо відзначити досвід м. Харкова, Солом'янського району м. Києва та ін.

Зрозуміло, що впровадження стратегії CRM вимагає рішучого перегляду характеру роботи підрозділів державного управління ЗСО. Перехід від орієнтації державного управління на продукт (різноманітні рішення, рекомендації та постачання ресурсів) до орієнтації на задоволення потреб клієнта вимагає, відтак, кількох головних управлінських кроків:

— визначити, які переваги система державного управління освітою отримає від запровадження CRM;

— визначити цілі і показники ефективності системи ЗСО;

— проаналізувати інформаційні потоки, що містять інформацію про споживачів-клієнтів;

— визначити, яка інформація необхідна для виявлення потреб і очікувань клієнтів;

— провести необхідні зміни для впровадження в організації державного управління ЗСО нової культури, відносин "служіння клієнтам". Необхідно створити корпоративну культуру, у центрі якої буде знаходитися клієнт, це повинно стати основною частиною стратегічного плану роботи системи державного управління, що передбачає розроблення і впровадження нової організаційної і технологічної структури;

— розробити систему показників для аналізу результатів впровадження нової системи управління взаєминами з клієнтами.

Після виконання зазначених вище заходів необхідно переходити до вирішення завдань автоматизації процесів CRM (тобто програмного забезпечення, створення систем баз даних тощо).

Варто наголосити, що буде помилкою вважати, що CRM-стратегія є для української ЗСО недосяжною екзотикою. Сьогодні практично всі навчальні заклади ак-

тивно використовують ті чи інші методи роботи з клієнтами, застосовують маркетингові підходи та визначають програми розвитку закладу як надання якісних освітніх послуг [7]. Ми поділяємо підхід, що немає й особливих перешкод для переходу державного управління до клієнтоорієнтованої стратегії освіти і "побудови" його системи за CRM-алгоритмом. Потрібно врахувати, що концентрація на контактах з клієнтами передбачає також визначення ступеня незадоволеності клієнтів, з'ясування причини, з яких така незадоволеність виникає, і чи існує ризик переходу таких клієнтів до конкурентів. За твердженням багатьох аналітиків, що розвивають даний підхід, перехід до сервісної держави і вдосконалення діяльності державних органів управління на засадах управління відносинами з клієнтами "виправляють" недоліки бюрократичного стилю управління, безпечливого способу впливу на інших людей, указують на системні недоліки і практичні проблеми взаємодії держави і суспільства при традиційних формах і технологіях управління [5; 6]. Демократизація суспільних відносин можлива лише у випадку надійного захисту прав і свобод громадян. Тому трансформація ієрархічної системи державного управління ЗСО як системи надання державних управлінських послуг унормує процедури, надасть додаткові гарантії захисту прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб як суб'єктів освітнього простору і ринку освітніх послуг. Зрештою, організація державного управління ЗСО на принципах фокусування його на забезпеченні державних управлінських послуг спростить систему державного управління ЗСО, вилучаючи з обсягу їх управлінської роботи невластиві чи непотрібні елементи. Такі напрями розвитку державного управління дозволить, на наше переконання, ефективніше вирішувати складні завдання, які стоять перед освітою, та сприятимуть досягненню високої якості освітніх послуг і загалом розвитку національної системи освіти.

ВИСНОВКИ

Розуміння освіти як системи освітніх послуг, як вітчизняного та світового ринків освітніх послуг в контексті сервісної держави набуває дедалі більшого поширення. Утверджується методологічний підхід до розгляду реформ в системі освіти у контексті інших змін — засобів і технологій управління, якості публічних послуг. ЗСО як елемент суспільної неперервної освіти, зберігаючи полівалентність своїх сенсів, водночас має бути усвідомлена як найважливіша державна управлінська послуга, що інтегровано репрезентує сукупність управлінських, адміністративних і освітніх послуг, які надає система державного управління ЗСО як підсистема державного управління освітою в Україні від імені держави конкретному клієнту (учню, родині, суспільству). Відтак, пропонується здійснювати поділ діяльності державного управління ЗСО на послуги (сервіси) відповідно до потреб суб'єктів та клієнтів освіти: учнів, батьків, учителів, директорів, працівників відділів освіти, політиків, роботодавців тощо. Це потребує структурних змін у системі державного управління, організації цілеспрямованої роботи державних службовців та освітян щодо виявлення і задоволення інтересів клієнтів і розроблення спеціального CRM-програмного забезпечення.

У статті лише окреслено напрями трансформації державного управління загальною середньою освітою в контексті сервісної держави. Однак здобуті результати дослідження можуть застосовуватися як методологічна і теоретична основа для розроблення і вдосконалення законодавчих актів, спрямованих на вирішення актуальних організаційно-правових засад надання управлінських послуг населенню органами виконавчої влади України у системі ЗСО.

Окреслений напрям трансформації державного управління освітою в управління відносинами з клієнтами потребує продовження досліджень в усіх визначених вище аспектах. Перспектива подальших досліджень вбачається також у визначенні специфіки освітньої послуги, розробленні понятійно-категоріального апарату теорії державного управління загальною середньою освітою та затвердження на законодавчому рівні понять "освітня послуга", "безоплатна освітня послуга", "доступність освітньої послуги" тощо.

Література:

1. Коженко Я.В. Сервисное государство: проблемы теории и практики реализации / Я.В. Коженко, А.Ю. Мамычев // Власть. — 2010. — № 3. — С. 44—46.
 2. Паращенко Л. Державне управління загальною середньою освітою в контексті реформування системи адміністративних послуг [Електронний ресурс] / Л.І. Паращенко // Електронне видання НАДУ. "Державне управління: теорія та практика". — 2010. — № 2. — Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10plisap.pdf>.
 3. Паращенко Л. Законодавчі перспективи реалізації державних гарантій права на освіту щодо учнів приватних шкіл [Електронний ресурс] / Л.І. Паращенко // Електронне видання НАДУ "Державне управління: теорія та практика". — 2009. — № 2 (10). — Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/ej10/doc_pdf/Parashchenko.pdf.
 4. Пепперс Д. Управление отношениями с клиентами: как превратить базу ваших клиентов в деньги / Д. Пепперс, М. Роджерс; пер. с англ. Д. Раевской и С. Живаевой. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 327 с.
 5. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / А. Вишневський (кер. авт. кол.), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк та ін.; за заг. ред. Т. Мотренка. — К.: Центр адаптації держ. служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. — 396 с.
 6. Сороко В. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби. — 2004. — № 3. — С. 11—19.
 7. Шилова В.І. Державне регулювання ринку освітніх послуг в Україні: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Шилова В.І.; Гуманіт. ун-т "Запоріж. ін-т держ. та муніцип. упр.". — Запоріжжя, 2007. — 20 с.
- Стаття надійшла до редакції 16.01.2012 р.*