

каждого сотрудника, показывает будущее организации и мотивирует работников на ее достижение посредством вклада каждого из них. Определяются основные пути достижения поставленной цели, которые делают поставленную цель реальной и достижимой.

Следующим элементом системы планов являются тактические планы, составленные в продолжение стратегического плана. Они определяют главные задачи развития организации и способствуют претворению стратегических планов. Разработка тактических планов вовлекает в плановую деятельность руководителей отдельных подразделений учебного заведения, где они показывают, каким образом их подразделение будет способствовать своей работой достижению поставленных стратегических целей.

Заключительным элементом системы планов в организации являются оперативные планы. Разрабатываемые внутри каждого подразделения они определяют последовательность действий по достижению оперативных целей и обеспечивают выполнение тактических планов. На их основе строится вся деятельность подразделений учебного заведения.

Для обеспечения эффективной плановой работы необходимо учитывать следующие выявленные в практической деятельности организаций недостатки. Во-первых, в рамках стратегического планирования постановка целей в организациях часто излишне формализована. Во-вторых, отсутствует необходимая связь между стратегическим и оперативным планированием. В-третьих, в рамках оперативного планирования постановка целей в собственном смысле слова фактически не производится, как правило, они базируются на показателях предшествующего периода. Слишком много внимания уделяется бюджетным вопросам, польза от решения которых весьма сомнительна из-за отсутствия достаточно четких целеустановок. Таким образом, учитывая комплексный подход к организации процесса планирования, вовлечение в него всех работников приведет к повышению деятельности организации в целом.

А.Г. Мокроносов  
К.А. Фоминых  
г. Екатеринбург

## **РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ НА РЫНКЕ УСЛУГ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Необходимость адаптации к рыночным условиям и стремление к получению устойчивых конкурентных преимуществ требуют создания эффективной системы стратегического управления учебной организации, позволяющей:

четко формулировать виденье менеджмента относительно критериев успеха образовательных услуг (доля рынка, известность, получение определенной суммы прибыли и т.д.); обеспечивать комплексный подход к управлению, т.е. равное внимание как к финансовым, так и к нефинансовым целям деятельности (вопросам внутренней и внешней эффективности); включать систему индикаторов, обеспечивающих измеримость как количественных, так и качественных аспектов стратегических целей и мероприятий; обеспечивать единую направленность в деятельности всех подразделений и тесную увязку оперативных действий персонала со стратегическими ориентациями.

Управление профессиональным образованием обладает существенной спецификой. Однако, как показывает опыт, большинство подходов к организации менеджмента применимо к любым формальным организациям. В этой связи особый интерес представляют получившие в последнее время широкое распространение и популярность концепции построения интегрированных систем управления организациями. В частности, к ним можно отнести сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard, BSC), разработанную в США в начале 90-х годов XX века и нашедшую свое применение в практике западного внутрифирменного менеджмента, а также аналогичную ей японскую модель — управление по направлениям (Hoshin Kanri). Названные системы переводят (реструктурируют) миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач на уровне отдельных подразделений и сотрудников, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста.

Реструктуризации стратегических задач на основе технологии BSC дает возможность руководителям связать стратегию компании с набором взаимосвязанных индикаторов, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой, т.е. процесс построения такой системы показателей охватывает все уровни управления и все структурные элементы организации.

В учебных заведениях, по нашему мнению, необходимо построение BSC для организации в целом, основных направлений ее деятельности (например, переподготовка и повышение квалификации, дневное отделение, заочное отделение, консалтинг и т.д.), кафедр, обслуживающих подразделений и служб (библиотека, компьютерные лаборатории), отдельных сотрудников. Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, доведения до каждого сотрудника учебного заведения, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.

Разработка конкретного перечня показателей, несомненно, должна опираться на результаты глубокого анализа, носить ситуационный характер и учитывать условия среды и особенности конкретного учебного заведения.

Представляется, что модель вышеуказанной системы показателей должна включать четыре проекции, позволяющие ответить на следующие основные вопросы:

Какой организация представляется своим учредителям и потенциальным инвесторам? (Проекция финансов).

Какой организация представляется своим потребителям? (Проекция маркетинга).

Какие бизнес-процессы организация должна улучшить, от каких отказаться, на каких сосредоточиться? (Проекция внутренних бизнес-процессов).

Может ли организация продолжать развитие, повышая квалификацию своего персонала? (Проекция обучения и роста).

Реструктуризация стратегических задач на основе технологии BSC в практике управления учреждениями профессионального образования предпочитает адекватное развитие информационной системы организации. Разработка системы показателей количественного измерения степени достижения ключевых факторов успеха и реализации стратегических инициатив учебного заведения, тесно связана с решением проблемы сбора и обработки необходимой для их расчета информации. Соответствующие показатели, характеризующие полноту и своевременность выполнения процедур контроля и анализа, также должны фиксироваться в BSC подразделениями, ответственными за реализацию этих функций.

*Е.Ю. Наумова  
г. Волгоград*

## **ФОРМИРОВАНИЕ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ВЫСШЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ**

Последнее десятилетие XX века и начало XXI века ознаменовалось расширением рыночных отношений в высшем профессиональном образовании России. Рынок образовательных услуг можно охарактеризовать как совокупность покупателей и продавцов, которые совершают операции по купле-продаже образовательных услуг. Исходя из этого определения можно рассмотреть, какие изменения произошли за последние годы в структуре спроса и предложения образовательных услуг в высшем профессиональном образовании России.

В структуре предложения образовательных услуг в высшем профессиональном образовании наблюдается тенденция к