

На правах рукописи



**Смирнова Елена Вячеславовна**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ  
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ  
СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Специальность 08.00.05 - «Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление  
предприятиями, отраслями, комплексами: сфера  
услуг)»

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

Нижний Новгород - 2004

Работа выполнена на кафедре экономики кооперации  
предпринимательства Саранского кооперативного института  
Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
Коваленко Елена Георгиевна

Официальные оппоненты:

Доктор экономических наук, профессор                   Панов Александр Иванович  
Кандидат экономических наук                               Пырков Николай Иванович

Ведущая организация - Министерство образования и науки Нижегородской  
области

Защита диссертации состоится «28» мая 2004 г. в «14» час.  
на заседании Регионального диссертационного совета ДМ 220.047.03  
в Нижегородской государственной сельскохозяйственной академии.

Адрес 603107, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 97, ауд. «217»

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке НГСХА

Автореферат разослан «27» апреля 2004 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
доцент



Козменков В.В

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Формирование рыночных отношений в России идет противоречиво, но приобретает необратимый характер. Изменения затронули и систему образования. Реформирование системы профессионального образования проходит в противоборстве основных противостоящих процессов: один - внешний, разрушающий - недостаточное финансирование образовательных учреждений со стороны государства; другой - внутренний, способствующий саморазвитию системы образования. Актуальность темы исследования определяется, во-первых, ключевой ролью, которую должно сыграть образование в решении задач выхода нашего общества из кризиса. Во-вторых, образование, направляя усилия на формирование социального рыночного общества, само должно соответствовать его основным принципам и критериям, что обеспечивается социально-экономическими методами. Важным средством повышения эффективности деятельности профессиональных образовательных учреждений является совершенствование планирования.

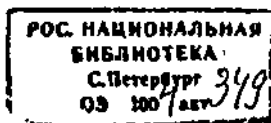
Особое значение приобретают вопросы бизнес-планирования профессиональной деятельности образовательных учреждений, направленного на повышение их социальной и экономической эффективности. Необходимость решения проблемы эффективного планирования деятельности профессионального образовательного учреждения как одного из инструментов, обеспечивающих решение комплекса стратегических, тактических и оперативных задач, определила выбор темы диссертационной работы и основные направления исследования.

**Состояние изучения, проблемы.** Концептуальные подходы к планированию образовательных услуг представлены в трудах как отечественных, так и зарубежных авторов.

За рубежом исследования и разработки в сфере образования велись и ведутся такими учеными и специалистами-организаторами образования как С. Гептонстол, В. Чинапа, К. Джелерт, Л. Кавасос, Т. Лаптон, Д. Синк и другие. В методологическом плане особую важность имеют разработки Т. Шульца.

В отечественной экономике, теории управления, педагогике и других науках в той части, в какой их предметом является образовательная деятельность, следует отметить работы М.И. Вильчека, А.П. Егоршина, У.Г. Зиннурова, С.А. Мамонтова, А.П. Панкрухина, О.В. Сатиновой, И.К. Шахриманьяна и других. Наиболее полно и комплексно проблемы оказания образовательных услуг в рыночных условиях рассмотрены в работах У.Г. Зиннурова и А.П. Панкрухина.

Обобщение мирового опыта и разработка концептуальных вопросов планирования содержится - в работах М.И. Бухалкого, О.С. Виханского, Е.П. Голубкова, А.И. Ильина, А.И. Панова, А.Н. Романова, Р.А. Фатхутдинова; бизнес-планирования - М.М. Алексеевой, И.Ю. Бринка, В.М. Попова, К.В. Пивоварова и др. Вопросам планирования в сфере образования посвящены работы А.Б. Вифлиемского, Б.С. Гершунского, А.П. Егоршина, Е.Н. Жильцова,



В.Н. Зотова.

Работы указанных выше исследователей имеют важное значение для создания теоретической и методологической базы в области планирования образовательных услуг. Однако анализ учебной и научно-методической литературы, исследовательских работ показал, что большая часть исследований по этой проблеме проводилось применительно к школьному или вузовскому образованию. А между тем, проблема совершенствования планирования в системе среднего профессионального образования, имеющей свою специфику, в настоящее время не менее актуальна. Это обусловлено прежде всего тем, что за последние годы увеличилось количество образовательных учреждений в условиях ухудшения демографической ситуации.

На образовательном рынке России появились средние профессиональные образовательные учреждения предпринимательского типа (ПОУ ПТ), работающие на принципах самостоятельности и самофинансирования и сочетающие образовательную и предпринимательскую деятельность, отсюда вытекает необходимость в обобщении их опыта и в дальнейшей разработке научных организационно-экономических основ системы бизнес-планирования для данного типа профессиональных образовательных учреждений.

**Целью диссертационной работы** является совершенствование бизнес-планирования в сфере среднего профессионального образования в условиях конкурентной рыночной среды.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих основных задач:

- исследовать основные тенденции и проблемы формирования рынка образовательных услуг; определить место и роль среднего профессионального образования в образовательном пространстве России;
- определить основные факторы повышения эффективности деятельности профессиональных образовательных учреждений в современных условиях реформирования экономики;
- сформулировать особенности планирования в сфере среднего профессионального образования;
- выявить теоретические и методологические подходы к процессу бизнес-планирования, сложившиеся в отечественной и зарубежной науке;
- на основе исследования демографической ситуации и рынка образовательных услуг сформировать информационную базу бизнес-планирования средних профессиональных образовательных учреждений Нижегородской области;
- уточнить методику сегментации, оценки емкости рынка и расчета рыночной доли образовательных учреждений;
- обосновать концептуальный подход к формированию модели среднего профессионального образовательного учреждения предпринимательского типа и выявить специфику планирования ее деятельности;

- выработать методологические подходы к бизнес-планированию деятельности среднего профессионального образовательного учреждения предпринимательского типа, в том числе с использованием компьютерных технологий;
- разработать практические рекомендации по планированию услуг среднего профессионального образовательного учреждения.

**Объектом исследования** являются средние профессиональные образовательные учреждения Нижегородской области.

**Предметом данного исследования** является система бизнес-планирования деятельности средних профессиональных образовательных учреждений предпринимательского типа.

**Теоретической основой** исследования послужили труды отечественных и зарубежных специалистов по исследуемой проблеме, публикации в периодических изданиях, материалы научных учреждений в сфере образования, научно-практических конференций и семинаров, нормативно-правовые акты федерального и регионального уровней.

Информационную базу исследования составили планы работы (в том числе бизнес-планы) средних профессиональных образовательных учреждений Нижегородской области, данные их годовых отчетов; данные статистических ежегодников Госкомстата Российской Федерации, материалы Нижегородского областного комитета и Арзамасского регионального управления государственной статистики; аналитические справки министерства образования и науки Нижегородской области и департамента образования г. Арзамаса.

**Методологической основой исследования** - способом, которым устанавливается отношение между теорией и реальностью, явились принципы диалектического метода научного познания, рассматривающего действительность в ее движении, развитии и противоречиях. В процессе исследования проводился анализ публикаций и статистических данных, использовались методы системного, структурного анализа, экономико-математические и статистические методы (обработка и расчет основных показателей динамических рядов, типологических группировок, графический анализ). При изучении ряда аспектов исследуемого предмета использовались анкетирование и прогнозирование, основанное на методе экстраполяции динамических рядов.

**Научная новизна исследования** заключается в разработке методологии бизнес-планирования в сфере среднего профессионального образования с позиций формирующейся модели профессионального образовательного учреждения предпринимательского типа. Работа содержит следующие положения, имеющие элементы новизны:

- уточнено понятие «рынок образовательных услуг»;
- выделены наиболее значимые факторы повышения эффективности деятельности профессиональных образовательных учреждений;
- разработана организационно-экономическая модель среднего профессионального образовательного учреждения предпринимательского

типа, сочетающая образовательную и предпринимательскую деятельность;

- на основе сложившихся методологических подходов к бизнес-планированию и с позиций формирующейся модели профессионального образовательного учреждения предпринимательского типа уточнены содержание разделов бизнес-плана и процесс его разработки с использованием компьютерных технологий;
- уточнены алгоритм планирования новых образовательных услуг и методика их оценки в части введения новых критериальных признаков.

**Теоретическая значимость работы** заключается в том, что в ней раскрыта специфика планирования в сфере среднего профессионального образования; разработана организационно-экономическая модель среднего профессионального образовательного учреждения предпринимательского типа; предложены методологические подходы к бизнес-планированию ее деятельности с использованием компьютерных технологий. Предлагаемые методологические подходы, модели и структуры могут быть использованы в исследованиях по проблемам экономики образования.

**Практическая ценность** результатов проведенного исследования состоит в возможности применения разработанной методологии, алгоритмов и методических рекомендаций для совершенствования системы планирования деятельности профессиональных образовательных учреждений предпринимательского типа. Предложенные подходы позволяют не только комплексно планировать деятельность образовательного учреждения, но и выявлять имеющиеся резервы, наиболее оптимальные и перспективные направления его развития.

Разработанные в диссертации методические и практические рекомендации по совершенствованию системы бизнес-планирования могут быть использованы не только средними профессиональными образовательными учреждениями, но и ВУЗами, ориентированными в своей деятельности на стратегию диверсификации.

Результаты исследования могут быть использованы в учебном процессе при преподавании курса «Экономика образования».

На основе материалов диссертации подготовлено учебное пособие «Организационно-экономические основы планирования деятельности профессиональных образовательных учреждений».

**Практическая апробация**, полученных результатов состоялась в следующих формах:

1. Основные теоретические и практические положения диссертации докладывались автором на:

- всероссийских конференциях (2001-2003 гг.);
- межвузовских конференциях (2003 г.);
- областных конференциях (2001 г.).

2. По заказу Центрального учебно-методического кабинета Центросоюза РФ подготовлены и изданы материалы диссертационного исследования в сборнике «Кооперативное образование» № 13, № 14

(г. Москва, 2001, 2002 гг.).

**Публикации.** По результатам выполненных исследований опубликовано 10 работ, в том числе: научные, статьи и тезисы докладов, отражающие основное содержание диссертационного исследования, общим объемом **10,0** пл.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав и заключения, содержит 192 страницы машинописного текста, 25 таблиц, 42 рисунка, 13 приложений. Библиографический список использованной литературы включает **146** источников.

**Во введении** обоснована актуальность темы исследования, дана оценка степени разработанности проблемы и выделены нерешенные вопросы, сформулированы цель, задачи, объект и предмет изучения, указаны теоретико-методологические основы работы, элементы научной новизны, выявлена теоретическая и практическая значимость полученных результатов.

**В первой главе «Теоретические аспекты бизнес-планирования в сфере образования»** анализируются современные тенденции и проблемы рынка образовательных услуг. Определены наиболее значимые факторы повышения эффективности деятельности профессиональных образовательных учреждений. Конкретизированы особенности и система планирования в сфере профессионального образования. Раскрываются методологические основы бизнес-планирования.

**Во второй главе «Информационная база бизнес-планирования профессиональных образовательных учреждений»** дана оценка сложившейся демографической ситуации и проанализирован рынок образовательных услуг Нижегородской области. Рассмотрена методика сегментации и расчета рыночной доли образовательных учреждений, при этом выделены, как наиболее существенные, социально-экономические принципы сегментации.

**В третьей главе «Организационно-экономическое обеспечение бизнес-планирования деятельности средних профессиональных образовательных учреждений»** изложен концептуальный подход к формированию модели среднего профессионального образовательного учреждения предпринимательского типа. Предложены методические основы системного подхода к процессу планирования деятельности данной модели. С учетом специфики профессиональных образовательных учреждений конкретизированы содержание и процесс разработки бизнес-плана с использованием компьютерных технологий. Уточнен алгоритм разработки новых образовательных услуг и методические аспекты комплексной оценки эффективности образовательных услуг.

**В заключении** излагаются основные выводы и результаты диссертационного исследования, предложения по рассмотренному спектру вопросов.

## **2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **2.1. Уточнено понятия «рынок образовательных услуг»**

Изучение различных подходов к понятию «рынок услуг» в зарубежной и отечественной литературе позволило выявить концептуальные основы исследуемого понятия (рынок услуг как сфера обращения, как место совершения сделки, как совокупность потребителей, как система взаимоотношений). С учетом выявленных основных критериальных признаков уточнено понятие «рынок образовательных услуг». Рынок образовательных услуг — это образовательный комплекс, включающий образовательные учреждения различного уровня и профессиональной направленности с определенной системой экономических отношений, возникающих в процессе реализации услуг между образовательными учреждениями и потребителями и направленных на повышение стоимости рабочей силы и обеспечение общества необходимыми специалистами.

### **2.2. Выделены наиболее значимые факторы повышения эффективности деятельности профессиональных образовательных учреждений**

Новые условия предоставления образовательных услуг вызвали необходимость перестройки всей работы образовательных учреждений. По оценке ведущих экономистов к настоящему времени рынок услуг в области образования характеризуется следующими особенностями:

- увеличивается объем предлагаемых услуг, который начал превосходить спрос;
- оформился дифференцированный спрос на образовательные услуги;
- сложилась развитая инфраструктура рынка образовательных услуг;
- федеральные и региональные органы власти не в состоянии обеспечить для учреждений образования достаточную материальную поддержку.

На основе анализа современной экономической литературы по проблемам образования и опыта работы профессиональных образовательных учреждений нами выделены наиболее значимые факторы повышения эффективности их деятельности:

- многоканальное финансирование профессиональных образовательных учреждений;
- регулирование контингента студентов по уровням и видам учебных заведений;
- организация хозяйственных связей с реальным сектором экономики;
- интеграция учреждений начального, среднего и высшего образования;
- развитие инновационной деятельности профессиональных образовательных учреждений;
- улучшение их материально-технической базы и дальнейшее развитие информатизации;
- обеспечение системы образования высококвалифицированными кадрами, их поддержка со стороны государства;
- использование элементов и принципов рыночного механизма;



стимулирование становления и развития профессиональных образовательных учреждений предпринимательского типа; совершенствование действующей системы планирования.



Рис. 1. Факторы повышения эффективности деятельности профессиональных образовательных учреждений.

Одним из наиболее важных условий повышения эффективности деятельности профессиональных образовательных учреждений является организационно-экономическое обеспечение планирования.

Специфика планирования деятельности образовательных учреждений определяется двойственным характером образования (выполнение экономической и социальной функций). Экономическая функция проявляется в процессе воспроизводства рабочей силы, что способствует развитию экономики страны. Социальная функция способствует всестороннему развитию личности, удовлетворению духовных, интеллектуальных запросов членов общества. Учитывая это, с одной стороны план развития образования должен быть тесно связан с

планированием развития отраслей экономики и НТП, с другой - с размером и динамикой социальной потребности в профессиональном образовании. Основой планирования является учет социально-демографических факторов.

Кроме того, второй особенностью планирования является его комплексный характер, что проявляется в сбалансированности планов с точки зрения требований экономики и социальных запросов населения, а также в разнообразии направлений планирования (планирование образовательного процесса, финансово-экономическое планирование).

На основе традиционной классификации планирования конкретизирована система планов для среднего профессионального образовательного учреждения. Особое место в ней занимает бизнес-планирование, которое является основой финансового обеспечения его деятельности.

Результаты исследования демографической ситуации и рынка образовательных услуг позволили сформировать информационную базу бизнес-планирования средних профессиональных образовательных учреждений Нижегородской области. Используя отдельные рекомендации А. Ченцова (по расчету рейтинговых показателей), В.Н. Кучеренко (по расчету емкости рынка) и И.Л. Жигаловой (по оценке рыночного сегмента) в процессе исследования проведена сегментация образовательных услуг. Новизна данного подхода заключается в том, что в процессе сегментации по группам потребителей для диверсифицированного профессионального образовательного учреждения выделены отдельно из группы демографических, как наиболее существенные, социально-экономические принципы сегментации (уровень дохода, род занятий, образование).

В процессе исследования рассчитана, в качестве примера, общая емкость профессионального образовательного рынка г. Арзамаса. Основным показателем, характеризующим рыночный сегмент, определена рыночная доля ОУ. Увеличение этого показателя является ключевым фактором в достижении лидирующего положения на рынке и расширении его деловой активности. Рыночная доля исследуемого объекта (Арзамасский техникум потребительской кооперации) по расчетам составила 17,3%. Данный анализ показал, что особое место на конкурентном рынке образовательных услуг должны занять профессиональные образовательные учреждения предпринимательского типа.

2.3. Разработана организационно-экономическая модель среднего профессионального образовательного учреждения предпринимательского типа.

Решение выявленных проблем в сфере профессионального образования, обусловленных сложной демографической ситуацией, высокой степенью конкуренции и трудностями в финансировании, требуют концептуальных подходов к совершенствованию организационно-экономического механизма образовательных учреждений. Важным элементом в механизме оптимизации их функционирования является

организационно-экономическая модель.

Анализ современной экономической литературы и проведенное исследование ряда ССУЗов Нижегородской области (опрос руководителей, анализ экономических обзоров и статистической отчетности) позволил в процессе исследования построить многофакторную модель профессионального образовательного учреждения предпринимательского типа (ПОУ ПТ) (рисунок 2).

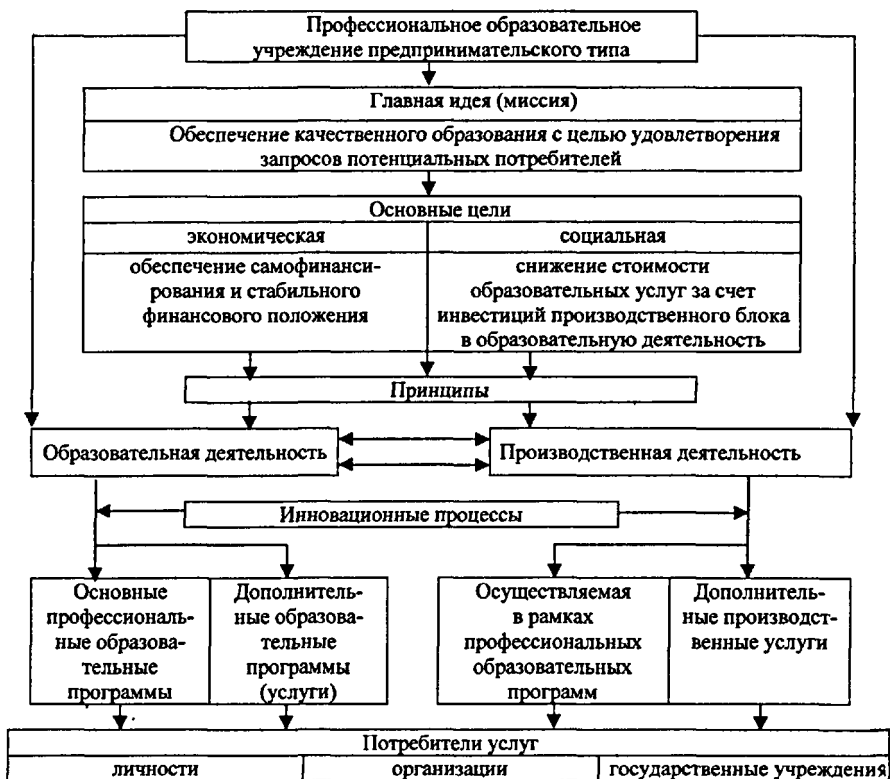


Рис. 2. Организационно-экономическая модель профессионального образовательного учреждения предпринимательского типа.

Предлагаемая модель ПОУПТ эффективно сочетает в себе:

- образовательную и производственно-коммерческую деятельность;
- взаимосвязанные инновационные процессы во всех структурах модели;
- современные финансово-экономические методы управлен.л.

Она является социально-экономическим образованием, обладающим определенной свободой выбора форм деятельности и представляющее собой

единую организационную структуру, элементы которой функционируют для достижения общих целей. Данная модель, как целостная система, состоит из подсистем: экономической, социальной, технологической, технической и организационной.

Основные характеристики ПОУ ПТ в процессе исследования были объединены в группы:

- главная идея (миссия) и цели;
- основополагающие принципы;
- ключевые факторы успеха (потенциал);
- организационная структура.

На наш взгляд, наглядным примером предложенной модели профессионального образовательного учреждения предпринимательского типа (ПОУ ПТ) является Арзамасский коммерческо-технический техникум, который одним из первых в области сумел увидеть перспективу производственной деятельности и перестроил ее на началах рыночной экономики. Для каждой реализуемой специальности и профессии создано свое производство. Техникум, кроме торговой деятельности (имеется учебно-торговый центр «Престиж»), занимается производством. Выпускает: грузовые автомобили ГАЗ-3307 (90 автомобилей в месяц), телевизоры, магнитофон, электронные игры, настольно-слесарные тиски, оконные рамы и решетки, садово-огородные изгороди, гаражные ворота, гаражное оборудование для ремонта, спортивные тренажеры, квартирные двери. Внебюджетная деятельность позволяет успешно развиваться и конкурировать с другими образовательными учреждениями.

Таблица 1 — Структура доходов Арзамасского коммерческо-технического техникума, (тыс. руб.)

Год	За счет областного бюджета	От внебюджетной деятельности			
		Всего	В том числе от		
			Реализации продукции УПМ	Платных образовательных услуг (ПОУ)	Других видов деятельности
1998	2304,2	33345,5	31798,1	108,9	1438,5
1999	4940,3	65476,3	63020,9	137,4	2318,0
2000	4842,3	116276,0	113687,5	225,0	2363,5
2001	7490,8	52109,1	48872,6	429,3	2807,2
2002	8031,6	71884,6	64490,3	855,9	6538,4

Возможные направления внебюджетной деятельности ПОУ ПТ рассмотрены автором на примере Лукояновского сельскохозяйственного техникума.



Рис. 3. Направления внебюджетной деятельности Лукояновского сельскохозяйственного техникума

Эффективная деятельность ПОУ ПТ, его конкурентоспособность на образовательном рынке во многом зависят от рационального подхода к системе планирования. Анализ литературы по данной проблеме и изучение опыта работы образовательных учреждений позволили сделать вывод о необходимости системного подхода к процессу планирования. Учитывая тот факт, что ПОУ ПТ является открытой системой (состав, структура, внутренние отношения и процессы определяются внешней окружающей средой) и характеризуются многовариантностью образовательной и производственно-коммерческой деятельности, системный подход является его методологической основой и предполагает искусственное создание комплекса элементов, который предназначен решать сложные экономические задачи, в том числе и в области планирования.

Основными характеристиками системы планирования предложенной модели ПОУ ПТ являются: сущность и специфика, состав и структура, функции элементов структуры, интеграционные связи, перспективы развития системы.

Планирование рассматривается как система элементов, включающая в себя:

$S_1$  - принципы планирования;

$S_2$  - система этапов или алгоритм планирования;

$S_3$  - виды планов;

$S_4$  - объекты планирования;

$S_5$  - показатели, характеризующие объект планирования.

Специфика деятельности ПОУ ПТ обуславливает необходимость разработки совокупности планов. Несмотря на то, что в экономической литературе уже сложился определенный подход к структурированию совокупности планов, есть необходимость дополнить и конкретизировать ее для предложенной модели ОУ (рисунок 4).

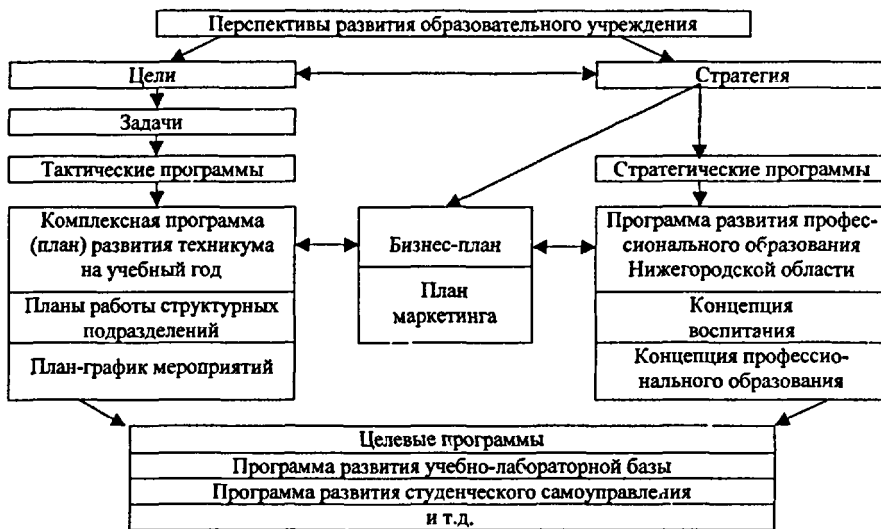


Рис. 4. Система планов, программ и концепций среднего профессионального образовательного учреждения предпринимательского типа.

#### 2.4. На основе сложившихся методологических подходов к бизнес-планированию - с позиций формирующейся модели профессионального образовательного учреждения предпринимательского типа уточнены содержание разделов бизнес-плана и процесс его разработки с использованием компьютерных технологий

Актуальность бизнес-планирования определяется самой спецификой модели ПОУ ПТ и принципами, заложенными в ее основе (самостоятельность, самофинансирование, самоокупаемость). Бизнес-план является основой финансового обеспечения деятельности и позволяет решить комплекс задач:

- определить конкурентоспособность ОУ;
- выделить ориентиры, в соответствии с которыми ОУ должно развиваться (приоритетные направления развития);
- оценить финансовые возможности и способы получения дополнительных инвестиций;

- сформировать пакет инвестиционных заявок структурных подразделений для дальнейшего развития.

Для ПОУ ПТ конкретизировано содержание разделов бизнес-плана. Предлагаемая автором структура бизнес плана ПОУ ПТ имеет следующий вид (таблица 2).

Таблица 2 - Содержание бизнес-плана среднего профессионального образовательного учреждения предпринимательского типа

Раздел	Краткое содержание
1	2
1. Титульный лист.	Наименование образовательного учреждения; ведомственная принадлежность; учредители; адрес; суть проекта.
2. Краткий обзор (резюме).	Чем занимается образовательное учреждение; инвестиции, необходимые для обеспечения его деятельности и развития; преимущества образовательного учреждения на местном образовательном рынке.
3. Анализ конкурентной среды на рынке образовательных услуг.	Текущая демографическая ситуация и тенденции ее развития; анализ профессиональных образовательных учреждений - конкурентов; потенциальные потребители (выпускники школ, заказы предприятий, учредителя).
4. Характеристика услуг.	Перечень образовательных услуг; перечень производственно-коммерческих услуг; прочие услуги.
5. Оценка собственного потенциала образовательного учреждения.	Наличие материально технической базы; наличие учебно-методической базы; персонал (административный, преподавательский, производственный).
6. План маркетинга.	Стратегия развития целевого рынка (изучение сегмента и прогноз рынка); сильные и слабые стороны; цели и задачи; товарная политика; ценовая стратегия; система ФОС СТИС; работа с персоналом; бюджет реализации программы, оценка ее эффективности и контроль.
7. Производственный план.	Торгово-производственные услуги: перечень услуг, объемы, направления развития; помещения; оборудование.
8. Организационный план.	Форма собственности; сведения о членах руководящего состава; организационная структура.
9. Финансовый план.	Контрольные цифры по видам деятельности (план по дополнительным образовательным услугам, план приема студентов); годовая смета доходов и расходов; штатное расписание на планируемый год; квартальный план в составе контрольных цифр сметы; сметы доходов и расходов хозяйственных подразделений; расчет минимального контингента обучающихся.
10. Инвестиционный план.	Инвестиционные заявки по образовательному блоку на развитие профессиональных образовательных программ; инвестиционные заявки по производственно-коммерческому блоку.

Процесс разработки бизнес-плана представлен в виде линейного алгоритма, состоящего из четырех последовательных этапов. На первом этапе может быть использован ситуационный анализ, содержание которого уточнено

автором с учетом специфики деятельности образовательных учреждений.

Учитывая, что бизнес-планирование является трудоемким и длительным процессом, в работе рассмотрена проблема адаптации компьютерных технологий и систем к специфике планирования деятельности средних профессиональных образовательных учреждений предпринимательского типа. При формировании информационной базы бизнес-плана (на первом этапе) автор считает целесообразным использование системы «БЭСТ-Маркетинг» (при необходимости она может быть применима и в процессе разработки плана маркетинга). Для создания финансовой модели ПОУ ПТ (финансового и инвестиционного плана) приемлема программа Project Expert. Кроме того, она может быть использована на подготовительном и контролирующем этапе.

Процесс бизнес-планирования деятельности ПОУ ПТ с использованием компьютерных технологий представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Процесс бизнес-планирования с использованием компьютерных программ

Этапы разработки бизнес-плана	I этап подготовительный	II этап основной	III этап завершающий	IV этап контролирующий
Основные функциональные задачи этапа	аналитическая работа (создание информационной базы для бизнес-плана)	разработка бизнес-плана	обсуждение и утверждение бизнес-плана	реализация бизнес-плана и контроль
Используемые программы	БЭСТ – Маркетинг Project Expert Интернет			
Потенциальные возможности программ применительно к этапам бизнес-планирования	- анализ состояния ОУ - анализ внешней среды на рынке образовательных услуг - выявление рыночных возможностей (опасностей) и идей	- выбор варианта стратегического развития - разработка программ деятельности по направлениям (в т.ч. плана маркетинга, финансового и инвестиционного плана)	- создание архивной копии документа - обсуждение проекта бизнес-плана - представление бизнес-плана учредителю, вышестоящей организации, инвесторам и т.д.	- реализация бизнес-плана - продвижение плана (реклама, презентации, переговоры, связь с общественностью и СМИ) - контроль за ходом выполнения

При формировании финансового плана экономическая служба должна учитывать оптимальный контингент студентов, который позволит максимально покрыть основные расходы ПОУ ПТ. Автором предложена методика его расчета, основанная на учете всех затрат на содержание ОУ и обеспечение учебно-воспитательного процесса и средней стоимости обучения, сложившейся на местном образовательном рынке.



## 2.5. Уточнены алгоритм планирования новых образовательных услуг и методика их оценки в части введения новых критериальных признаков

Для ПОУ ПТ наиболее приемлемой стратегией при формировании перечня услуг является стратегия диверсификации. При этом ОУ не только расширяет перечень основных и дополнительных образовательных услуг, но и превращается в межотраслевой комплекс, что позволяет обеспечить финансовую устойчивость при неблагоприятной экономической конъюнктуре, поддержать малоодоходные или убыточные направления образовательной деятельности за счет производственно-коммерческого блока, маневрировать ресурсами с учетом сложившейся рыночной ситуации.

Стратегия диверсификации ПОУ ПТ строится на основе расширения номенклатуры услуг и предусматривает инновационную деятельность. Логическая схема инновационной деятельности ОУ включает в себя четыре основных блока (рисунок 5).

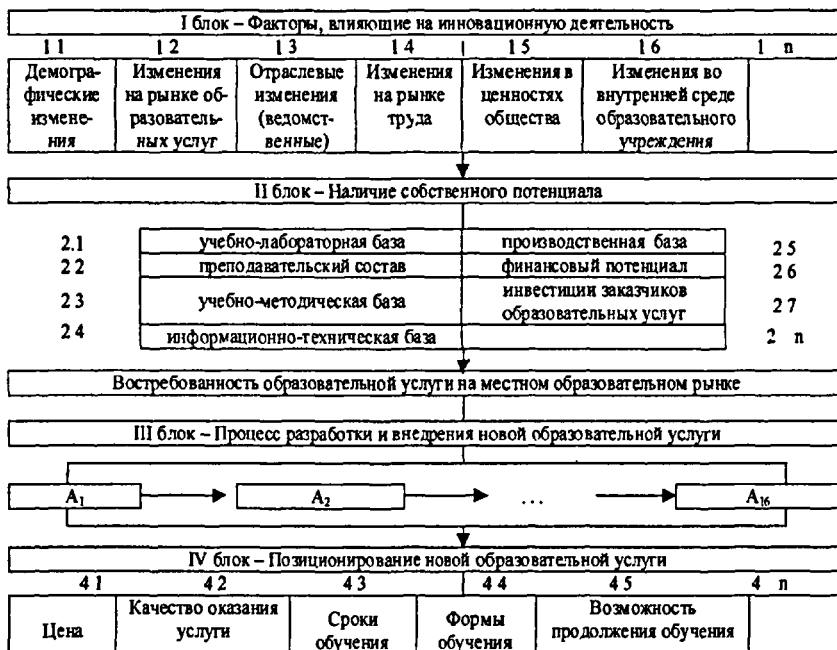


Рис. 5. Логическая схема инновационной деятельности образовательного учреждения.

Важным элементом инновационной деятельности ПОУ ПТ является процесс разработки и внедрения новой образовательной услуги. Анализ опыта работы по данной проблеме (открытию, лицензированию, аттестации и аккредитации образовательных услуг) позволил автору построить логическую схему (алгоритм), которая состоит из 16 последовательных и взаимосвязанных

элементов (фаз):

1. выдвижение предложения о внедрении новой образовательной услуги;
2. анализ рынка образовательных услуг и потенциального спроса на услуги;
3. ознакомление с нормативной документацией по данной услуге (например с ГОС СПО);
4. анализ собственных возможностей;
5. подготовка образовательного учреждения к лицензированию;
6. лицензирование услуги;
7. принятие окончательного решения о выходе на рынок;
8. профорientационная работа, рекламная кампания;
9. осуществление набора (формирование контингента студентов);
10. подготовка необходимой материально-технической базы (создание кабинетов, лабораторий, приобретение оборудования);
11. учебно-методическое обеспечение (разработка рабочих планов, программ);
12. кадровое обеспечение;
13. организация образовательного процесса (график, расписание);
14. реализация образовательных программ (осуществление образовательного процесса);
15. выпуск специалистов (итоговая аттестация выпускников);
16. аттестация и аккредитация образовательной услуги.

С помощью диаграммы (рисунок 6) можно представить типичный цикл разработки и внедрения новой образовательной услуги с момента появления замысла о новой услуге и до момента ее аттестации и аккредитации.

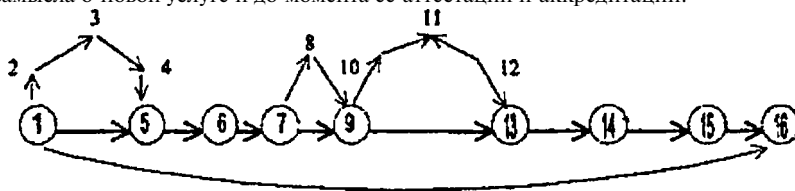


Рис. 6. Сетевой график процесса разработки и внедрения образовательных услуг.

Описанная матричная структура управления и алгоритм разработки новой образовательной услуги позволяют определить роль отдельных подразделений в принятии решений на различных стадиях ее создания. Организация управления процессом создания новой образовательной услуги обеспечивает единую на всех стадиях политику решения проблем. В зависимости от стадии роль каждого структурного подразделения меняется от консультационной (незначительной) до определяющей (основной).

В процессе формирования ассортимента услуг ПОУ ПТ необходимым элементом является выбор лучшего варианта. Комплексная оценка предполагает определение степени соответствия каждой вводимой услуги требуемым характеристикам и перевод оценки в количественную шкалу. Для этого вводится бальная оценка рейтинга (очень высокий - 5 баллов, высокий - 4, средний - 3, низкий - 2, очень низкий - 1). Путем суммирования взвешенных оценок по каждому критерию определяются интегральные оценки для каждой профессиональной образовательной программы.

Метод комплексной оценки новых образовательных услуг был опробован Арзамасским техникумом потребительской кооперации при формировании перечня образовательных услуг на 2004-2005 учебный год. Анализ подлежали три профессиональные образовательные программы (2711 «Технология продукции общественного питания»; 2301 «Организация обслуживания в сфере сервиса»; 0202

«Право и организация социального обеспечения»). Образовательные программы были оценены по десяти показателям (критериальным признакам), уточненным автором в процессе диссертационного исследования).

Таблица 4 - Комплексная многофакторная оценка образовательных услуг

Показатели оценки образовательных услуг	Оценка (в баллах)				
	5	4	3	2	1
Степень новизны	O <sub>2</sub>				O <sub>1</sub> O <sub>3</sub>
Потенциальный спрос	O <sub>1</sub>		O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>	
Наличие ведомственного заказа на специалистов для системы потребительской кооперации	O <sub>1</sub> O <sub>2</sub>				O <sub>3</sub>
Наличие конкурентов	O <sub>1</sub> O <sub>2</sub>				O <sub>3</sub>
Конкурентные преимущества образовательного учреждения	O <sub>1</sub>		O <sub>1</sub> O <sub>3</sub>		
Возможность создания непрерывной образовательной системы	O <sub>1</sub>				O <sub>1</sub> O <sub>2</sub>
Востребованность специалистов на рынке труда	O <sub>1</sub>		O <sub>2</sub>		O <sub>3</sub>
Финансовые требования (затраты)	O <sub>3</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>		
Маркетинговые затраты на внедрение		O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> O <sub>3</sub>			
Наличие условий:					
- соответствие материально-технической базы;	O <sub>3</sub>	O <sub>1</sub>		O <sub>2</sub>	
- кадровый потенциал; (преподавательский)			O <sub>3</sub>	O <sub>1</sub> O <sub>2</sub>	
- учебно-методическое обеспечение			O <sub>3</sub>	O <sub>1</sub> O <sub>2</sub>	

O<sub>1</sub> - оценка профессиональной образовательной программы 2711

O<sub>2</sub> - оценка профессиональной образовательной программы 2301

O<sub>3</sub> - оценка профессиональной образовательной программы 0202

Путем суммирования взвешенных оценок по всем показателям были комплексно оценены образовательные услуги:  $\sum O_1 = 47$  баллов;  $\sum O_2 = 38$  баллов;  $\sum O_3 = 30$  баллов. Анализ полученных результатов позволил нам выбрать наиболее оптимальную и эффективную для внедрения на местном образовательном рынке профессиональную образовательную программу - O<sub>1</sub>.

Важным моментом в формировании товарной политики ПОУ ПТ является оценка перспективности образовательных услуг (выбор услуг для вывода их из ассортимента). Данная методика предусматривает расчет индекса сохранения услуги по формуле:  $J = \sum W_n \cdot O_n$ , где W<sub>n</sub> - вес критерия оценки, O<sub>n</sub> - оценка критерия. Услуга для которой индекс (J) является наименьшим, выводится с рынка образовательных услуг.

На основе существующей методики оценки перспективности потребительских товаров автором уточнены критериальные признаки оценки

образовательных услуг. Ими являются: наличие будущего потенциала для профессиональной образовательной программы, затраты образовательного учреждения на возможную модернизацию услуги, внутренние резервы ОУ для ее развития, положительная социальная роль услуги, актуальность на рынке труда, востребованность среди потенциальных потребителей.

На основе предлагаемой методики анализа жизненного цикла, комплексной оценки услуг и расчета индекса их перспективности ПОУ ПТ определяет товарный микс, который характеризуется шириной (числом товарных линий - направлений деятельности) и глубиной (числом услуг в рамках каждого направления деятельности). Для данного типа ОУ важна степень согласованности товарных линий, их близость с точки зрения интеграции.

Перечень услуг (товарный микс) для ПОУ ПТ рассмотрен автором на примере Арзамасского техникума потребительской кооперации (рисунок 7).

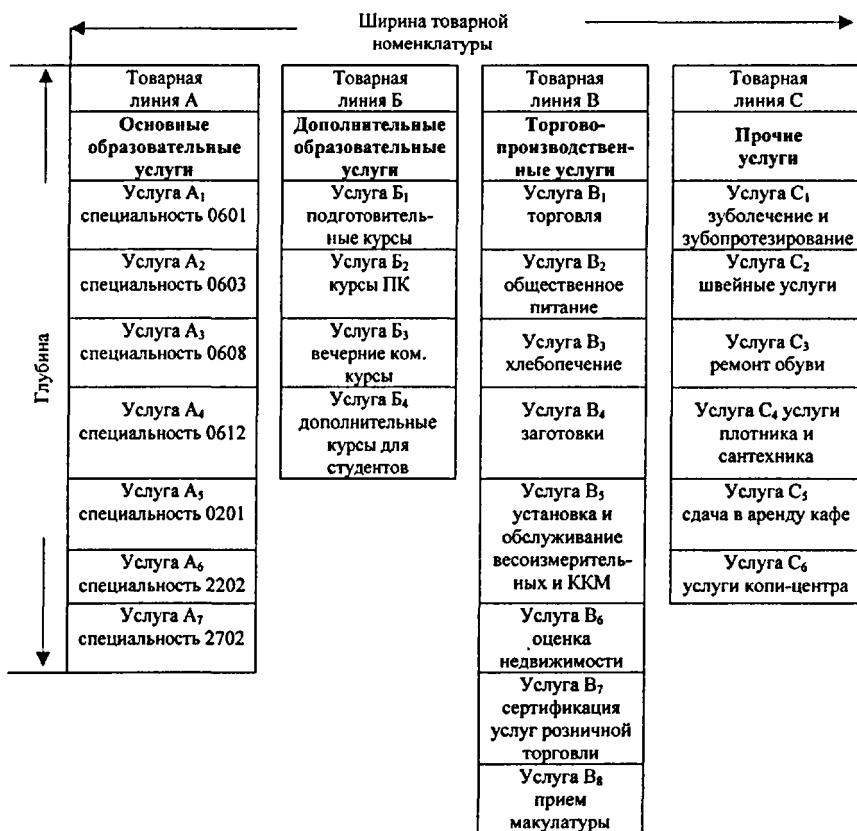


Рис. 8. Структура товарной линии для профессионального образовательного учреждения предпринимательского типа (на примере Арзамасского техникума потребительской кооперации).

Таким образом, механизм формирования перечня услуг ПОУ ПТ представляется системой взаимосвязанных элементов, позволяющих оптимизировать его деятельность. Проведенные исследования позволили нам создать алгоритм планирования образовательной услуги по следующим правилам:

1. изучаются внутренние и внешние факторы воздействия;
2. определяется товарная стратегия и базовые принципы оптимизации системы формирования ассортимента услуг;
3. разрабатывается алгоритм внедрения новой образовательной услуги;
4. определяется роль отдельных структурных подразделений образовательного учреждения на разных стадиях создания образовательной услуги;
5. на основе комплексной оценки и индекса сохранения услуги осуществляется выбор наиболее оптимальных и перспективных услуг;
6. с учетом полученных результатов и анализа жизненного цикла имеющихся услуг формируется товарный микс.

Предложенный алгоритм соответствует модели ПОУ ПТ и способствует повышению ее эффективности на конкурентном рынке образовательных услуг.

#### Основные публикации автора по теме диссертации

1. Смирнова Е.В. Кооперативное образование и основные направления его развития // Потребительская кооперация: Вчера. Сегодня. Завтра: Материалы научно-практической конференции. -Арзамас: АТПК, - 2001. -С. 20-22.
2. Смирнова Е.В. Совершенствование маркетинговой деятельности образовательных учреждений как необходимое условие реализации социальной миссии потребительской кооперации // Кооперативная самобытность в новом тысячелетии: Тезисы докладов межвузовской научно-практической конференции 30-31 января 2001 года. -Чебоксары: Русика,-2001.-С138.
3. Смирнова Е.В. Стратегический маркетинг образовательного учреждения // Кооперативное образование: Сборник методических разработок и докладов по обмену опытом работы образовательных учреждений потребительской кооперации РФ. - Москва: ЦУМК. -2001. -№ 13. -С. 3-16.
4. Смирнова Е.В. Совершенствование маркетинговой деятельности образовательных учреждений // Кооперативная самобытность в новом тысячелетии: Материалы научной конференции. -Саранск: СКИ МУПК, - 2001. -С. 284-285.
5. Смирнова Е.В. Организация маркетинговой деятельности в образовательном учреждении // Кооперативное образование: Сборник методических разработок и докладов по обмену опытом работы образовательных учреждений потребительской кооперации РФ. - Москва: ЦУМК. -2002. -№ 14. -С. 1-20.
6. Смирнова Е.В. Современные требования государственных образовательных стандартов СПО к подготовке специалиста // Специалист XXI века: Материалы областной научно-практической конференции. -

- Арзамас: АФМУПК, -2002. -С. 16-23.
7. Смирнова Е.В. Совершенствование планирования в сфере кооперативного образования // Самобытность потребительской кооперации - опыт и проблемы управления: Тезисы докладов межвузовской научно-практической конференции. - Чебоксары: ЧКИ МУПК, —2002. -С. 393-394.
  8. Смирнова Е.В. Современное состояние и проблемы кооперативного образования в России // Вопросы истории и теории кооперативного движения: Сборник статей. - Арзамас, -2004. -С. 136-142.
  9. Смирнова Е.В. Экономические аспекты модернизации кооперативного образования // Вопросы истории и теории кооперативного движения: Сборник статей. - Арзамас, -2004. -С. 142-151.
  10. Смирнова Е.В. Организационно-экономические основы планирования деятельности профессиональных образовательных учреждений». -Учебное пособие. -Арзамас: Московский университет потребительской кооперации Арзамасский филиал, 2004. -56 с.

Подписано в печать 19 04 04 г. Формат 60x88/16 Печать офсетная  
Усл. печ. листов 1,0 Тираж 100 экз. Заказ № 85

Арзамасский филиал Московского университета потребительской кооперации  
607220, г. Арзамас Нижегородской области, пр. Ленина, 200

Участок оперативной печати 607220, г. Арзамас Нижегородской области,  
ул. Севастопольская, 15

№ - 8703