УДК 378.018 + 159.94
ББК Ч448.44 + Ю704.2

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

С.Г. Сериков, Н.В. Богдан

Вопросы управления стратегическим развитием в настоящее время являются первостепенными для любой образовательной организации. Ориентация на успешное функционирование любого образовательного учреждения в долгосрочной перспективе обусловливает необходимость определения его стратегического потенциала, степени и направлений его использования и способности адаптироваться к изменяющемуся поведению элементов внешней среды. Эти вопросы особенно актуальны для образовательных организаций высшего образования, удовлетворяющих не только образовательные потребности общества, но и стремящихся к устойчивой конкурентной позиции на рынке образовательных услуг. Именно система высшего образования может и должна выступить одной из главных предпосылок развития страны, обеспечить позитивные изменения качественных характеристик человеческого капитала.

В статье показано, что в качестве механизма управления стратегическим развитием в вузе целесообразно использовать комплексные стратегические карты, которые дают визуально-пространственное представление причинно-следственных связей между элементами стратегии. Стратегическая карта представляет собой универсальный и последовательный способ описания стратегии таким образом, чтобы можно было не только устанавливать цели, но и управлять ими. Целью проведенного исследования являлось отражение детализации системы стратегических показателей в карте и иллюстрация динамики стратегического развития. В конечном итоге приведенные модели стратегических карт показывают, как нематериальные активы (человеческий, информационный и организационный капиталы) вуза способствуют созданию стоимости не только для собственников (учредителей), но и для общества в целом и потребителей образовательных услуг в частности. Данные карты могут быть использованы в моделировании стратегических изменений в любой образовательной организации высшего образования.

Ключевые слова: стратегическое развитие вуза, сбалансированная система показателей, стратегическая карта.

В настоящее время в связи с тенденцией к модернизации управления в образовательных организациях высшего образования, обусловленной новой ролью университетов в обществе и государстве, необходимо подчеркнуть существование ряда условий, которые создают дополнительный импульс для стратегического планирования в организациях такого типа. Одним из таких условий является удачное использование накопленного опыта разработки и реализации стратегий в бизнесе, что позволит вузу приобрести целый ряд перспектив: формирование точной специфической позиции в образовательном пространстве, консолидацию и координацию усилий разных субъектов образовательной деятельности, видение перспективы и т. д. [4]. Данная тематика в связи с быстрым развитием отрасли физической культуры и спорта в настоящее время актуальна для образовательных организаций высшего образования, ведущих подготовку специалистов для данной отрасли.

В современных условиях система подготовки специалистов физической культуры и спорта более не может оставаться в состоянии внутренней занятости и самодостаточности. Она должна обеспечивать соответствие новым требованиям государственного заказа и мировых стандартов к уровню квалификации соответствующих работников, решать проблему их конкурентоспособности в современных социально-экономических условиях, вы-

ступать в качестве научно-методической базы для подготовки высококвалифицированных спортсменов, способных достойно представлять Россию на крупнейших международных соревнованиях. Это требует от вузов физической культуры выхода на высокое современное качество работы [10].

Актуальность обновления системы подготовки специалистов физической культуры и спорта определяется задачами социально-экономического развития государства в целом и конкретно Уральского региона. Среди них ведущие позиции занимает необходимость преодоления опасных тенденций в состоянии здоровья населения, уровне его физической подготовленности, негативно влияющих на общую социальную активность [6]. В этой связи прогнозируется рост востребованности специалистов по физической культуре и спорту. При этом остается весьма высокой и потребность в профессиональных тренерских кадрах, а также спортсменах высшей квалификации, завоевывающих медали на крупнейших состязаниях международного уровня.

Увеличение количества выпускников должно сопровождаться обеспечением постоянного соответствия системы профессиональной подготовки таких специалистов изменяющимся социальным требованиям и условиям. Важно повышение престижности данной профессии, обеспечение конкурентоспособности вузов физической культуры по отношению к организациям высшего образования региона.

Существует необходимость подготовки будущих специалистов к осуществлению социального выбора, развития у них коммуникабельности и толерантности, формирование современного мышления. Соответственно существует и постоянная потребность в повышении уровня образованности выпускников, росте их профессиональной мобильности, обеспечении интенсивного опережающего развития системы профессионального образования, в том числе и в сфере физической культуры и спорта [7].

В Уральском Федеральном округе в целом, и конкретно в Челябинской области создаются благоприятные условия для развития спорта высших достижений. Поэтому еще одним важным требованием, стоящим перед УралГУФК, является создание условий для подготовки олимпийских чемпионов и призеров из числа своих студентов.

В широком смысле, в университете необходимо создать все предпосылки для гуманизации образования, формирования новых жизненных установок личности в учебе и спорте [9]. Основным требованием к Уральскому государственному университету физической культуры является формирование профессиональной элиты спортсменов и специалистов в сфере физической культуры и спорта, выявление и поддержка наиболее талантливых молодых людей, которые в будущем смогут обеспечить решение задач физического воспитания подрастающего поколения, высших спортивных достижений, оздоровительной работы с различными категориями населения в Уральском регионе на самом качественном уровне.

Основой образовательной политики университета должна стать сбалансированность потребностей личности, общества и государства. В связи с этим, активными субъектами образовательной политики могут выступать не только представители руководства вуза, но и органы государственного и муниципального управления, физкультурно-спортивные организации, а также все педагоги, сотрудники, студенты [11]. Стратегические цели развития Уральского государственного университета физической культуры могут быть достигнуты только в процессе постоянного взаимодействия данных субъектов. Суть планируемых изменений в образовании необходимо довести до представителей всех указанных групп, а результаты общественного мнения имеет смысл пристально изучать и учитывать в процессе реализации мероприятий по развитию вуза [1].

Обобщая вышесказанное, можно определить основные цели развития университета:

– повышение эффективности деятельности вуза физической культуры в части оказания государственных услуг;

– совершенствование системы оплаты труда при оказании государственных услуг на 2012–2018 годы в рамках выполнения положений Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 и использования дополнительных средств на стимулирующие выплаты работникам в соответствии с показателями и критериями эффективности деятельности работников;

– внедрение показателей эффективности труда работников;

– перевод работников университета на «эффективный контракт»;

– достижение целевых показателей средней заработной платы отдельных категорий работников, определенных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597.

– достижение целевых показателей оценки эффективности деятельности университета и его филиалов с учетом специфики спортивной направленности вуза, установленной Минобрнауки России.

Для достижения вышеназванных целей определены следующие основные мероприятия, касающиеся развития Уральского государственного университета физической культуры (УралГУФК):

1. Организационно-структурные преобразования в деятельности УралГУФК.

а) оптимизация структуры вуза физической культуры:

– реструктуризация учебно-вспомогательных, административно-управленческих и иных структурных подразделений на основе анализа эффективности их деятельности;

– преобразование Челябинского колледжа физической культуры в Челябинское училище олимпийского резерва;

б) развитие кооперации с другими образовательными и иными учреждениями:

– развитие системы договорных отношений в рамках сетевой формы организации образовательной деятельности с вузами физической культуры, учреждениями спортивной подготовки, научно-исследовательскими и медицинскими учреждениями;

– усиление кооперации с Министерством физической культуры, спорта и туризма Челябинской области, городскими и муниципальными органами управления физической культурой Челябинской области;

– активизация деятельности УралГУФК в рамках Всероссийской и Международной ассоциаций вузов физической культуры;

в) оптимизация учебной нагрузки профессорско-преподавательского состава:

– разработка новых правил расчета учебной и других видов нагрузки ППС (оптимизация разделения учебных групп на подгруппы и объединения учебных групп в учебные потоки, коррекция количественных показателей нагрузки с приоритетом аудиторной составляющей занятости преподавателей, сокращение параметров нагрузки неаудиторного характера);

– пересмотр соотношения между ППС и административно-управленческим персоналом УралГУФК, установление приоритета ППС в структуре сотрудников университета;

г) развитие механизмов государственно-частного партнерства и иных форм взаимодействия с негосударственным сектором:

– внедрение взаимодействия УралГУФК с коммерческими учреждениями;

– активизация взаимодействия УралГУФК с негосударственными и общественными организациями.

2. Актуализация образовательного процесса.

а) совершенствование структуры образовательных программ ВПО:

– расширение контингента лиц, осваивающих в УралГУФК магистерскую программу «Спорт», за счет как бюджетных, так и внебюджетных средств;

– перепрофилирование УралГУФК в специализированную образовательную организацию высшего образования, реализующую образовательные программы для отрасли физической культуры и спорта, осуществляющую спортивную подготовку студентов и научно-методическое сопровождение спортсменов сборных команд Российской Федерации и их резервного состава;

– внедрение в УралГУФК прикладного бакалавриата в области физической культуры и спорта;

б) совершенствование структуры образовательных программ СПО в рамках преобразования Челябинского колледжа физической культуры в училище олимпийского резерва:

– закрепление за УралГУФК базовых видов спорта, с учетом видов спорта, развиваемых в Челябинской области, и комплекса мер по развитию системы подготовки спортивного резерва в Российской Федерации;

– разработка в УралГУФК системы отбора перспективных спортсменов, обучающихся по программам СПО, и ориентации их подготовки на различных этапах многолетнего совершенствования;

– ориентация на развитие в УралГУФК «медалеемких» видов спорта;

– организация прохождения студентами УралГУФК, обучающимися по программам бакалавриата, практик и иных видов учебной деятельности на базе подразделений УралГУФК, реализующих программы СПО.

3. Изменения в сфере науки и технологий.

а) создание в УралГУФК опережающего научно-технического задела по приоритетным

направлениям развития науки и технологий в области физической культуры и спорта:

– развитие прикладных научных исследований;

– развитие системы инструментов финансирования науки в УралГУФК на конкурсной основе;

б) повышение кадрового потенциала науки и мобильности научных кадров УралГУФК:

– совершенствование системы показателей оценки результативности научной деятельности сотрудников УралГУФК;

– осуществление научно-педагогическими работниками университета научно-методического сопровождения спортсменов Уральского федерального округа и близлежащих территорий, осваивающих федеральные стандарты спортивной подготовки.

4. Модернизация финансово-экономических инструментов.

а) внедрение модели финансирования основных видов деятельности УралГУФК на основе нормативно-подушевого принципа;

б) повышение эффективности расходования средств федерального бюджета, направляемых на финансирование университета.

5. Внедрение эффективного контракта с научно-педагогическими работниками.

а) апробация моделей эффективного контракта на основе установления взаимосвязи между показателями качества по основным видам деятельности работников УралГУФК и оценкой эффективности персонала;

б) внедрение механизма эффективного контракта с профессорско-преподавательским составом и административно-управленческим персоналом университета;

в) организация мониторинга перехода к эффективному контракту в УралГУФК.

6. Обеспечение качества и механизмов оценки по основным видам деятельности УралГУФК.

а) обеспечение информационной открытости УралГУФК в соответствии с положениями статьи 29 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

б) участие университета в мониторинге оценки эффективности образовательных учреждений, проводимом Министерством образования и науки Российской Федерации, с учетом показателей специфики вузов спортивной направленности;

в) проведение в УралГУФК ежегодных аудитов системы менеджмента качества со стороны сертифицирующего органа «Русский регистр»;

г) осуществление общественной аккредитации отдельных образовательных программ, реализуемых университетом.

При реализации данных направлений и структурных изменений предполагается достичь следующих результатов: будет сформирована сбалансированная система подготовки специалистов для отрасли физической культуры и спорта, ориентированная на удовлетворение потребностей работодателей Уральского федерального округа в высококвалифицированных кадрах, прежде всего тренеров по видам спорта; развитие системы подготовки спортивного резерва, научно-методического сопровождения спортивных сборных команд Российской Федерации по олимпийским, паралимпийским, сурдолимпийским и неолимпийским видам спорта, обеспечение внедрения федеральных стандартов спортивной подготовки, повышение кадрового потенциала УралГУФК.

Таким образом, согласовываются между собой цели и сбалансированность потребностей личности, общества и государства. Для вуза физической культуры определены несколько основных показателей (описанных выше), которые входят в систему оценки, с одной стороны, и представлены в стратегии создания долгосрочной стоимости образовательной организации для учредителей, с другой стороны [3]. Стратегия развития университета формулируется на основе причинно-следственных связей между целями, зафиксированными в сбалансированной системе потребителей, клиентов и общества.

Такие причинно-следственные связи находят свое отражение в стратегических картах, что является стартовым элементом в новом этапе развития вуза физической культуры. Стратегическая карта – это визуальное представление причинно-следственных связей между элементами стратегии вуза физической культуры. Карта детализирует систему показателей, иллюстрируя динамику стратегического развития, она представляет собой универсальный и последовательный способ описания стратегии таким образом, чтобы можно было устанавливать не только цели и показатели, но и управлять ими [5]. Стратегическая карта – это связь между формулированием стратегии и ее воплощением.

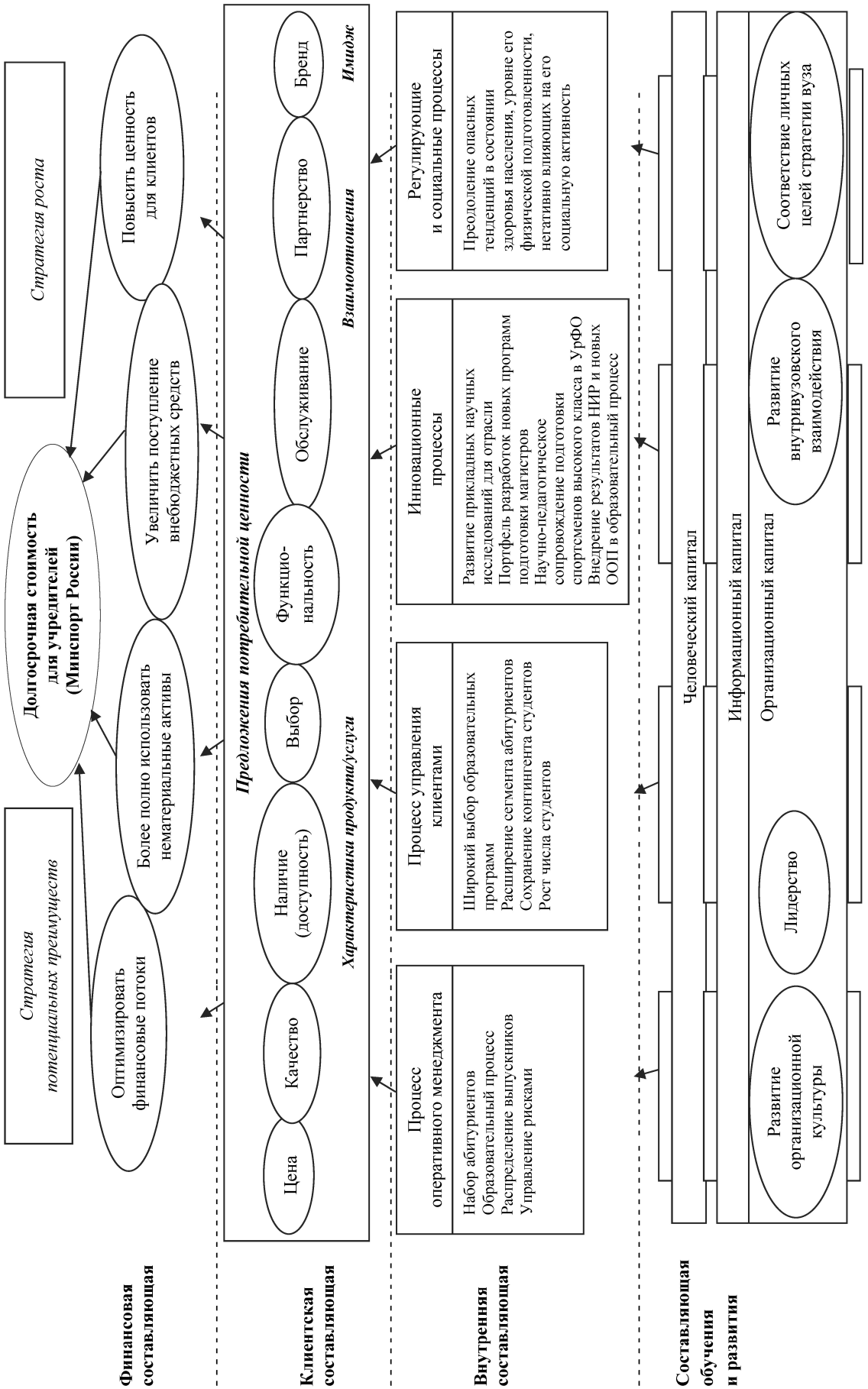

Рис. 1. Модель создания стоимости организацией

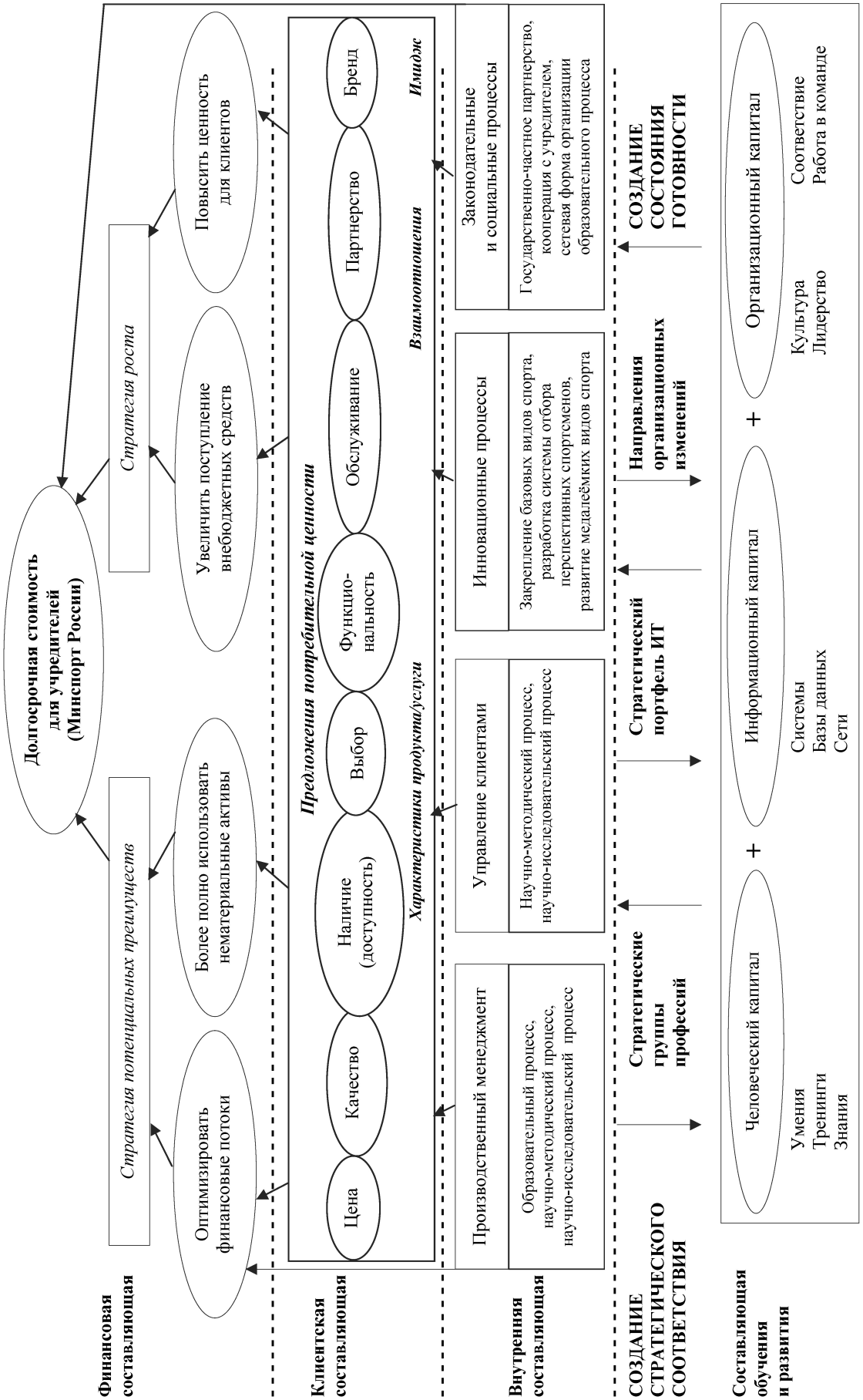

Рис. 2. Модель соответствия нематериальных активов стратегии, для участия в создании стоимости

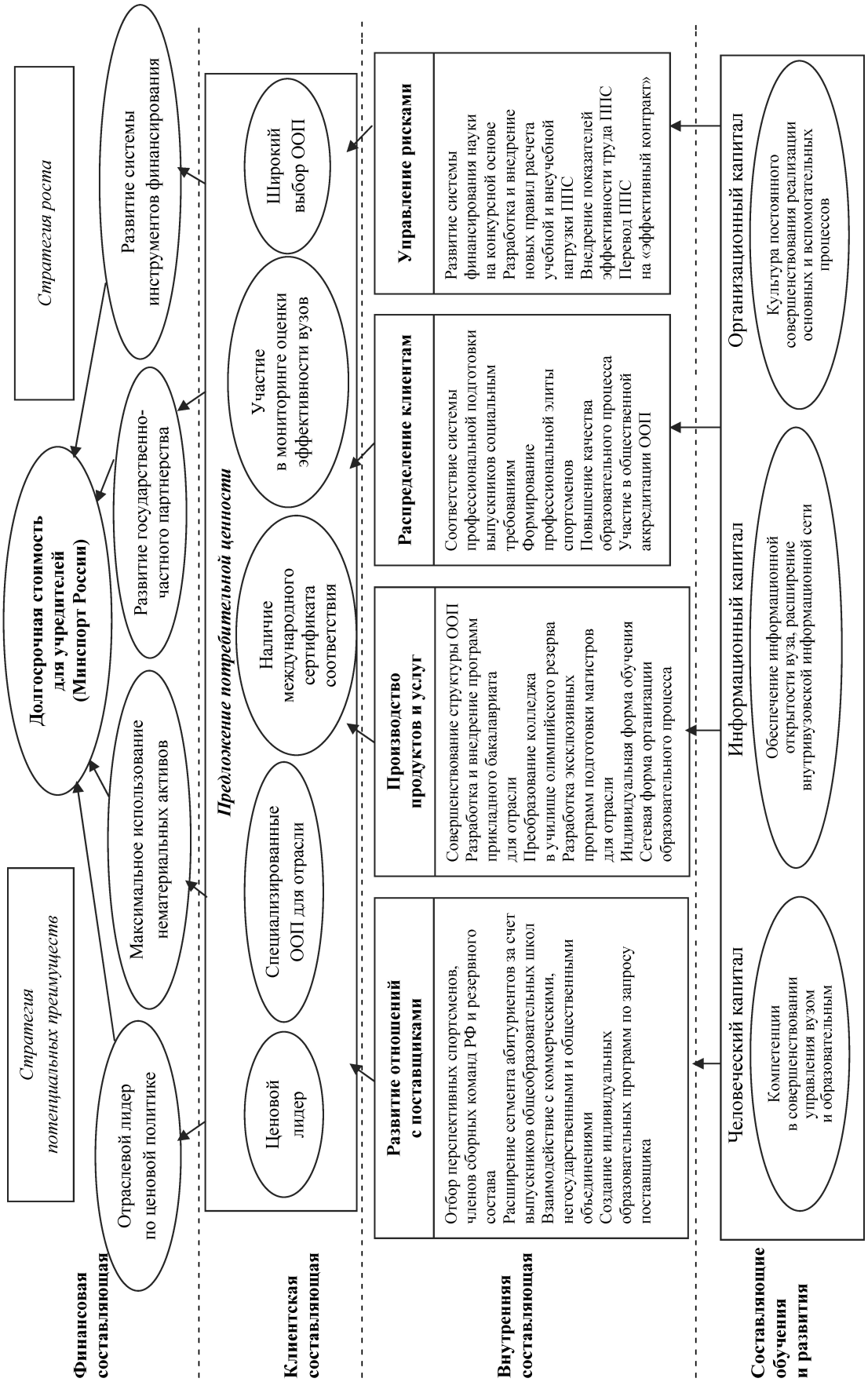

Рис. 3. Модель стратегической карты: операционный менеджмент

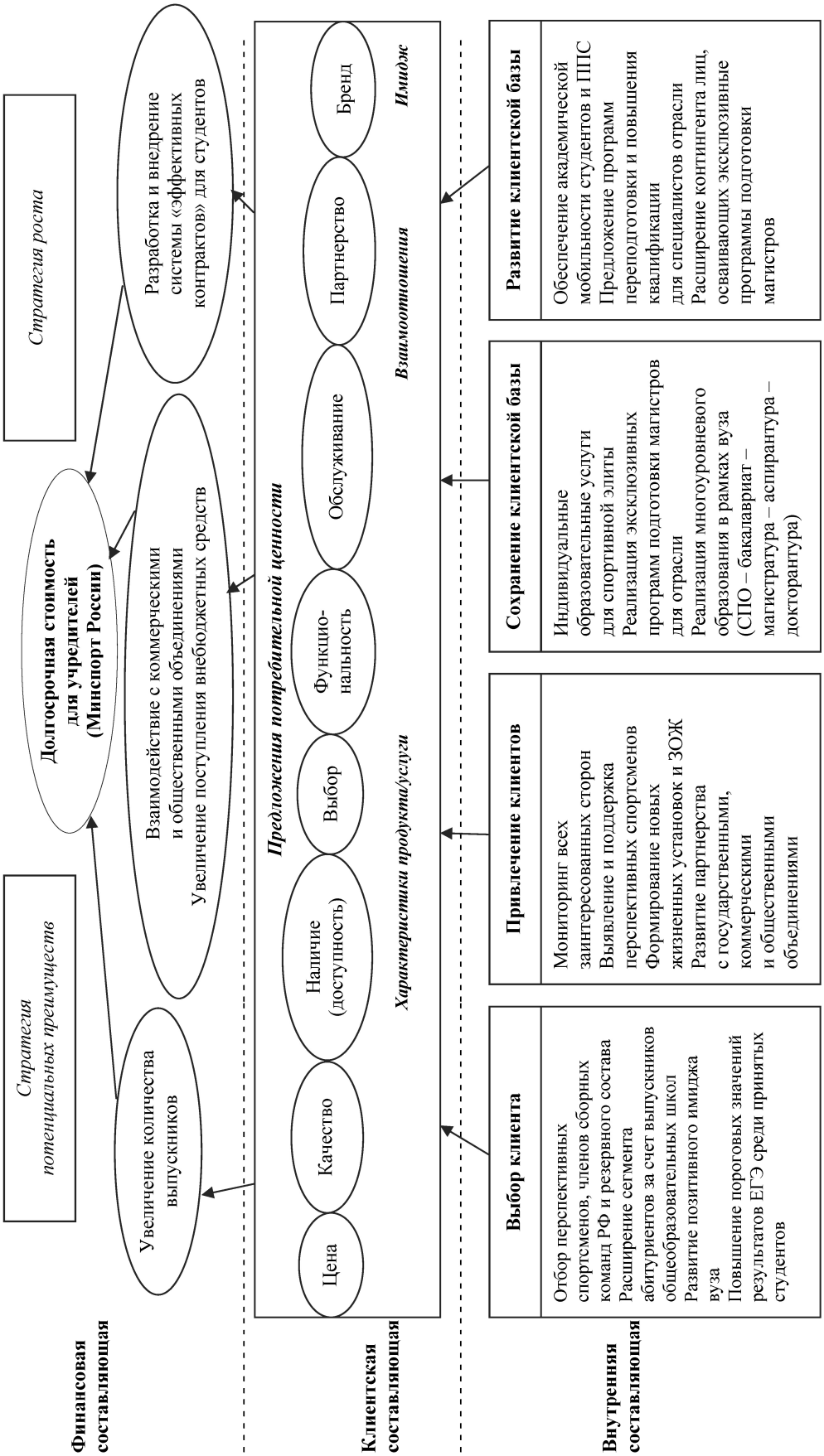

Рис. 4. Модель процессов управления потребителями

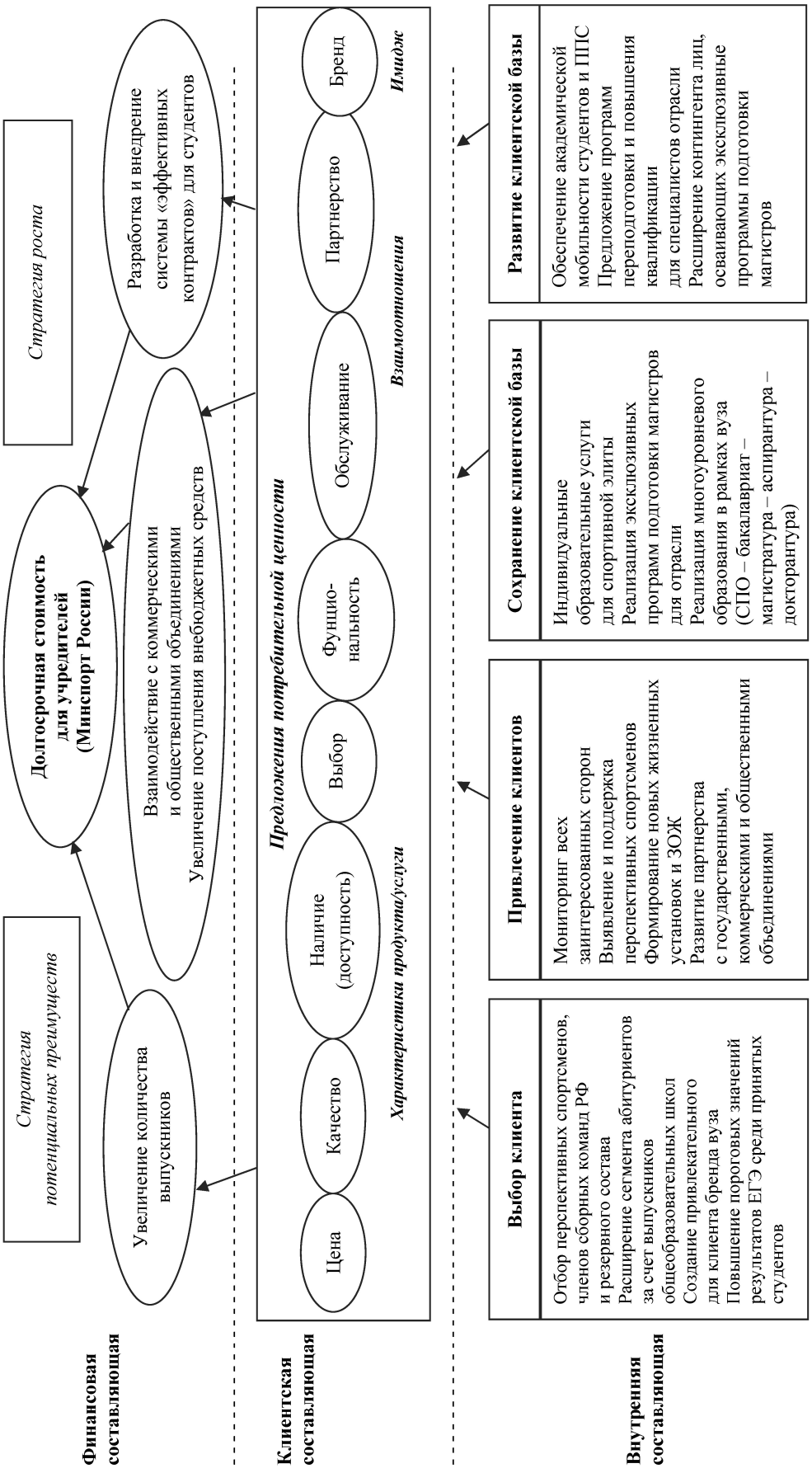

Рис. 5. Стратегия обучения и роста для менеджмента клиентов (финансовая, клиентская и внутренняя составляющие)

	Выбор клиента	Привлечение клиентов	Сохранение клиенткой базы	Развитие клиентской базы
Составляющая обучения и развития				
Человеческий капитал	Исследование рынка образовательных услуг и рынка труда Развитие маркетинговых коммуникаций Развитие стратегических групп профессий	Продвижение и развитие сайта вуза Информирование о портфеле образовательных продуктов Управление партнерскими отношениями с государственными, коммерческими и общественными объединениями	Информирование о портфеле образовательных продуктов Развитие института тьюторов Развитие ассоциации выпускников вуза Мониторинг всех заинтересованных сторон	Информирование о портфеле образовательных продуктов Развитие групп стратегических профессий Участие ППС в отраслевых и международных программах повышения квалификации
Информационный капитал	База данных абитуриентов База данных студентов База данных работодателей Анализ прибыльности клиентов	Маркетинговая база данных Управление клиентами-лидерами (спортивная элита) Автоматизация системы зачисления Дизайн веб-сайта Совершенствование внутренней локальной сети	Центры взаимодействия «вуз – выпускник – работодатель» Система отслеживания трудоустройства выпускников Система управления распределением выпускников	Информационная обратная связь «вуз – выпускник – работодатель» Государственный заказ на подготовку специалистов для отрасли Интегрированная система управления заказами
Организационный капитал	Культура, ориентированная на студента и работодателя Соответствие личных целей ППС стратегии вуза и отрасли Обмен лучшим опытом между вузами отрасли Обеспечение интенсивного опережающего развития системы профессионального образования в отрасли	Культура, ориентированная на студента и работодателя Соответствие личных целей ППС стратегии вуза и отрасли Обмен лучшим опытом между вузами отрасли Обеспечение интенсивного опережающего развития системы профессионального образования в отрасли	Культура, ориентированная на студента и работодателя Соответствие личных целей ППС стратегии вуза и отрасли Обмен лучшим опытом между вузами отрасли Обеспечение интенсивного опережающего развития системы профессионального образования в отрасли	Культура, ориентированная на студента и работодателя Соответствие личных целей ППС стратегии вуза и отрасли Обмен лучшим опытом между вузами отрасли Обеспечение интенсивного опережающего развития системы профессионального образования в отрасли

Рис. 6. Стратегия обучения и роста для менеджмента клиентов (составляющая обучения и развития)

Стратегическая карта представляет собой некий контрольный список стратегических компонентов и их взаимодействий. Если в нем отсутствует какой-либо элемент, то ошибки в стратегической карте могут привести к негативным результатам. К таким элементам относятся:

– финансовая составляющая, предлагающая сбалансировать краткосрочные финансовые цели сокращения расходов и увеличения эффективности с долгосрочными целями устойчивого роста прибыли, образовательная организация должна продемонстрировать улучшение краткосрочных результатов;

– клиентская составляющая, предполагающая, что удовлетворение клиентов (потребителей образовательных услуг) – это источник устойчивого создания стоимости организации. Для этого следует четко определить целевых клиентов и предложения потребительской ценности, способной удовлетворить их;

– внутренняя составляющая описывает, каким образом стратегия может быть претворена в жизнь. Эффективные и последовательные внутренние процессы определяют, как создать устойчивую стоимость;

– составляющая обучения и развития описывает нематериальные активы организации и их роль в реализации стратегии [5].

В целом, модель стратегической карты описывает, как нематериальные активы способствуют созданию стоимости для клиентов, собственников и общества. Особенностью всех образовательных организаций является то, что систему стратегических показателей можно измерить не только финансовыми показателями, но и нематериальными активами, создающими дополнительную ценность образовательной организации [2].

Трансформация материальных активов в нематериальные представлена в картах на рисунках. На рис. 1 показано, как организация создает стоимость; на рис. 2 – как нематериальные активы должны соответствовать стратегии, чтобы участвовать в создании стоимости; на рис. 3 – показан операционный менеджмент; на рис. 4 – процессы управления потребителями; на рис. 5 и 6 – стратегия обучения и роста для менеджмента клиентов.

Таким образом, приобретая в быстро меняющейся внешней среде все более высокую степень самостоятельности, образовательные организации сталкиваются с необходимостью пересмотра устоявшихся управленческих систем высшей школы. Фактически до настоящего времени задачи стратегического планирования каждая образовательная организация высшего образования решала самостоятельно, исходя из собственных ресурсов, целей, видения ситуации. Сегодня накопленный бизнесом опыт стратегического планирования успешно переносится в систему высшего образования. Необходимо отметить уже сформировавшиеся в этой области наборы технологизированных разработок, в рамках которых стратегическое планирование превращается в отчетливую и достаточно простую технологию, которая может быть использована образовательными организациями даже в динамически развивающихся условиях [8]. К таким технологиям можно отнести построение стратегических карт, описывающие логику стратегии, четко показывающие внутренние процессы, которые создают стоимость образовательной организации и определяют нематериальные активы, необходимые для их поддержки. При построении стратегических карт в конкретной образовательной организации высшего образования было выяснено, что они представляют собой наглядную модель интеграции целей образовательной организации в четырех составляющих. Такие карты являются иллюстрацией причинно-следственных отношений между желаемыми результатами клиентской и финансовой составляющих и результатами, полученными в основных внутренних процессах – операционном менеджменте, управлении клиентами, инновациях, законодательных и социальных процессах. Кроме того, стратегическая карта определяет специфические возможности нематериальных активов образовательной организации – человеческого, информационного и организационного капитала, который необходим для развития внутренней составляющей организации. В применении соответствующих технологий стратегическое планирование оказывается относительно простым и, главное, понятным инструментом, позволяющим аккуратно и точно организовав работу получить ответы на ключевые вопросы по деятельности организации.

Литература

1. Басалаева, Е.В. Методология управленческого учета в образовании как ключ к повышению эффективности образовательных услуг / Е.В. Басалаева // Вестник высш. шк. – 2012. – № 6. – С. 67–72.

2. Богатырев, С.Ю. Профессорско-преподавательский состав в инновационном вузе /

С.Ю. Богатырев // Вестник высш. шк. – 2012. – № 6. – С. 72–75.

3. Богдан, Н.В. Некоторые аспекты стратегического подхода к развитию человеческих ресурсов в организации / Н.В. Богдан // Менеджмент XXI века: ресурсы развития образования и бизнеса: материалы XII международ. науч.-практ. конф. – СПб.: Изд-во РГПУ, 2012. – С. 59–61.

4. Богдан, Н.В. Применение методов стратегического анализа в проектировании развития человеческих ресурсов в высшей школе / Н.В. Богдан // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». – 2013. – Т. 5, № 3. – С. 12–18.

5. Каплан, Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 512 с.

6. Куликов, Л.М. Системный подход к проектированию стратегии развития вуза физической культуры / Л.М. Куликов, С.Г. Сериков // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». – 2013. – Т. 5, № 1. – С. 27–33.

7. Приказ Министра спорта Российской Федерации от 27 мая 2013 г. № 305 «Об утверждении Плана мероприятий по реализации дорожной карты по изменению в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности образования и науки, в отношении федеральных государственных учреждений, подведомственных Министерству спорта Российской Федерации и их работников». – http://base.garant.ru/70382484/.

8. Романов, А.В. Региональные механизмы координации стратегического планирования развития высших учебных заведений / А.В. Романов // Рос. предпринимательство. – 2008. – № 5. – Вып. 1 (110). – С. 109–114.

9. Сериков, Г.Н. Качество образования как ценность / Г.Н. Сериков, С.Г. Сериков // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование, здравоохранение, физическая культура». – 2008. – Вып. 17. – № 29 (129). – С. 14–34.

10. Сериков, Г.Н. Управление достижением качества образования: учебное пособие / Г.Н. Сериков, С.Г. Сериков. – Челябинск: ИЦ «Урал. академия», 2009. – 265 с.

11. Сериков, Г.Н. Управленческое сопровождение образования учащихся / Г.Н. Сериков, С.Г. Сериков // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». – 2010. – № 12 (188). – С. 49–58.

Сериков Сергей Геннадьевич, доктор педагогических наук, профессор, проректор по учебной работе, профессор кафедры теории и методики педагогического менеджмента, Уральский государственный университет физической культуры (Челябинск), serikov06@mail.ru.

Богдан Наталья Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент, декан факультета экономики, юриспруденции и гуманитарных наук, заведующая кафедрой теории и методики педагогического менеджмента, Уральский государственный университет физической культуры (Челябинск), Bogdan.57@mail.ru.

Bulletin of the South Ural State University
Series "Education. Pedagogy"
2014, vol. 6, no. 1, pp. 26–39

STRATEGIC PLANNING IN EDUCATIONAL ORGANIZATION

***S.G. Serikov**, Ural State University of Physical Training, Chelyabinsk, Russian Federation, serikov06@mail.ru,*
***N.V. Bogdan**, Ural State University of Physical Training, Chelyabinsk, Russian Federation, Bogdan.57@mail.ru*

At the moment management issues of strategic development are of paramount importance for any educational institution. The orientation to the successful functioning of any educational institution in the long run makes it necessary to determine its strategic potential, the degree and direction of usage and the ability to adapt to the changes in the behavior

of elements of the environment. These issues are particularly important for the educational institutions of higher education, not only to satisfy the educational needs of society, but also to strive to sustainable competitive position at the educational market. The system of higher education should address one of the main prerequisites for the development of the country, to ensure positive change of qualitative characteristics of human capital.

The article shows that as a mechanism for strategic development control at the university it is appropriate to use the integrated strategic cards that give visual-spatial representation of causal relationships between the elements of strategy. The strategic map is a versatile and consistent way to describe the strategy, so that it enables not only to set goals, but also to manage achieving them. The aim of this study was the detailed description of strategic indicators and the map illustration of the dynamics of strategic development. Ultimately, given the model of strategic maps show how intangible assets (human, information and organizational capital) contribute to the creation of the university not only for the cost of the owners (founders), but also for society as a whole and consumers of educational services in particular. These cards can be used in the modeling of strategic changes in any educational institution of higher education.

Keywords: strategic development of the university, balanced scorecard, strategy map.

References

1. Basalaeva E.V. Management Accounting Methodology in Education as a Key to Improving the Efficiency of Educational Services [Metodologiya upravlencheskogo ucheta v obrazovanii kak klyuch k povysheniyu effektivnosti obrazovatel'nykh uslug]. *Bulletin of Higher School* [Vestnik vysshey shkoly], 2012, no. 6, pp. 67–72.

2. Bogatyrev S.Yu. Teaching Staff of the Innovative University [Professorsko-prepodavatel'skiy sostav v inno-vatsionnom vuze]. *Bulletin of Higher School* [Vestnik vysshey shkoly], 2012, no. 6, pp. 72–75.

3. Bogdan N.V. Nekotorye aspekty strategicheskogo podkhoda k razvitiyu chelovecheskikh resursov v organizatsii [Some Aspects of a Strategic Approach to Human Resource Development in the Organization]. *Menedzhment XXI veka: resursy razvitiya obrazovaniya i biznesa. Materialy XII mezhdunarod. nauch.-prakt. konf.* [Management of the 21st Century: Resources for Development Education and Business. Proc. XII Int. Sci.-pr. Conf.]. St. Petersburg, 2012, pp. 59–61.

4. Bogdan N.V. Application of Strategic Analysis in the Design of Human Resources at High School [Primenenie metodov strategicheskogo analiza v pro-ektirovanii razvitiya chelovecheskikh resursov v vysshey shkole]. *Bulletin of the South Ural State University. Series "Education. Pedagogy"* [Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya "Obrazovanie. Pedagogicheskie nauki"], 2013, vol. 5, no. 3, pp. 12–18.

5. Kaplan R.S., Norton D.P. *Strategicheskie karty. Transformatsiya nematerial'nykh aktivov v material'nye rezul'taty* [Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2013. 512 p.

6. Kulikov L.M., Serikov S.G. Systems Approach to Projecting the Development Strategy for a University of Physical Education [Sistemnyy podkhod k proektirovaniyu strategii razvitiya vuza fizicheskoy kul'tury]. *Bulletin of the South Ural State University. Series "Education. Pedagogy"* [Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya "Obrazovanie. Pedagogicheskie nauki"], 2013, vol. 5, no. 1, pp. 27–33.

7. *Prikaz Ministra sporta Rossiyskoy Federatsii ot 27 maya 2013 g. № 305 "Ob utverzhdenii Plana meropriyatiy po realizatsii dorozhnoy karty po izmeneniyu v otraslyakh sotsial'noy sfery, napravlennykh na povyshenie effektivnosti obrazovaniya i nauki, v otnoshenii federal'nykh go-sudarstvennykh uchrezhdeniy, podvedomstvennykh Ministerstvu sporta Rossiyskoy Federatsii i ikh rabotnikov"* [Order of the Minister of Sports of the Russian Federation from May 27, 2013 № 305 "On Approval of the Action Plan for Implementation of the Roadmap for Change in the Social Sphere, Aimed at Improving the Efficiency of Education and Science, for Federal Government Institutions Subordinated to the Ministry of Sports and the Russian Federation Workers"]. Available at: http://base.garant.ru/70382484/ (accessed 20 November 2013).

8. Romanov A.V. Regional Coordination Mechanisms of Strategic Planning of Higher Education Institutions [Regional'nye mekhanizmy koordinatsii strategicheskogo planirovaniya razvitiya vysshikh uchebnykh zavedeniy]. *Russian Entrepreneurship* [Rossiyskoe predprinimatel'stvo], 2008, vol. 1, no. 5, pp. 109–114.

9. Serikov G.N., Serikov S.G. Quality of Education as a Value [Kachestvo obrazovanija kak cennost']. *Bulletin of the South Ural State University. Series "Education, Healthcare Service, Physical Education"* [Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya "Obrazovanie, zdravookhranenie, fizicheskaya kul'tura"], 2008, no. 29, pp. 14–34.

10. Serikov G.N., Serikov S.G. *Upravlenie dostizheniem kachestva obrazovaniya* [Manage the Achievement of Quality Education]. Chelyabinsk, Ural'skaya akademiya Publ., 2009. 265 p.

11. Serikov G.N., Serikov S.G. Administrative Support for Education Students [Upravlencheskoe soprovozhdenie obrazovaniya uchashchikhsya]. *Bulletin of the South Ural State University. Series "Education. Pedagogy"* [Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya "Obrazovanie. Pedagogicheskie nauki"], 2010, no. 12, pp. 49–58.

Поступила в редакцию 29 ноября 2013 г.