
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ:
ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
И ТЕХНИКИ**

МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ВУЗА

В условиях рыночной конкуренции университеты вынуждены подчеркивать свою индивидуальность, своеобразный профиль, чтобы выделиться из общей массы поставщиков знаний и привлечь клиентов. Как любой поставщик продукта или услуг, вуз должен иметь отличительный «фирменный знак», подчеркивающий его специфику и уникальность предоставляемых услуг.

Х. Каменски

Этап стратегического анализа является сквозным в процессе разработки стратегии и позволяет интерпретировать стратегическое положение организации, опираясь на анализ внутренней и внешней среды вуза (табл. 1). Основная цель стратегического анализа – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации.

Таблица 1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДИК СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ВУЗА

Методы стратегического анализа	Этапы разработки стратегии				
	Разработка видения и миссии	Разработка стратегических целей	Выбор стратегии	Реализация стратегии	Оценка стратегии
PEST - анализ	+	+	+		
SWOT - анализ	+	+	+		
Конкурентный анализ	+	+	+	+	+
Продуктовый анализ		+	+	+	
Позиционный анализ	+	+	+	+	+
Ресурсный анализ		+	+	+	+
Стратегический анализ издержек			+	+	+
Диагностика системы управления		+		+	+
Диагностика организационной культуры	+	+	+	+	+

Стратегический анализ создает информационную основу для формирования миссии вуза, определения его стратегических целей и показателей, выработки программ и мероприятий по реализации стратегии.

Объектами стратегического анализа являются внешняя и внутренняя среда образовательного учреждения.

Анализ внешней среды образовательного учреждения

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана выясняют и оценивают внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить их текущее и перспективное влияние на развитие вуза. Анализ внешней среды включает изучение влияния тенденций экономического развития, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, культуры и науки, техники и технологий, инфраструктуры и т. п.

Принято различать микро- и макросреду организации. *Микросреда* – это та часть внешней среды, в которой непосредственно действует организация. Микросреда является специфической для каждой организации, она включает следующие факторы:

- *Основные характеристики образования как отрасли.* Размер и темпы роста рынка образовательных услуг и исследований, масштабы конкуренции, количество вузов, их относительные размеры, условия входа в отрасль и выхода из нее, темпы технологических изменений в обучении и исследованиях, степень стандартизации или индивидуализации обучающих программ вузов-конкурентов и др.

- *Потребители образовательных и исследовательских услуг вуза.* Анализируется их географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение к вузу и др. Оценивается информированность, платежеспособный спрос, степень лояльности к вузу и др.

- *Конкуренты* – организации, с которыми вуз конкурирует в образовательном пространстве региона. При анализе конкуренции в отрасли необходимо оценить каждый фактор, влияющий на конкуренцию, определить уровень конкурентного давления и выработать стратегию конкуренции.

- *Ключевые факторы успеха вуза* – конкурентные возможности, результаты деятельности, определяющие успех вуза. Ключевые факторы успеха имеют большое значение для формирования стратегии вуза. Четкое представление о факторах, играющих решающую роль в достижении долгосрочного конкурентного преимущества, способствует разработке успешной стратегии.

- *Рынок рабочей силы и работодатели региона,* обеспечивающие трудоустройство выпускников вуза.

Макросреда включает все те макроэкономические, социальные, юридические, международные и технологические факторы, которые могут влиять на организацию. Макросреда одинакова для всех работающих в ней организаций. Составляющими макросреды являются:

- *Экономические факторы.* Текущее и прогнозируемое состояние экономики имеет значение для вузов, выполняющих функцию кадровой и научной поддержки экономических процессов. Поэтому ключевые факторы экономической среды должны постоянно оцениваться.

- *Политические факторы.* Для разработки долгосрочной стратегии вузу необходимо иметь представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития высшей школы и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

- *Технологические факторы.* Важно своевременно увидеть возможности, которые открываются для вузов в области использования современных технологий обучения и исследований.
- *Социальные факторы.* Отношение людей к образованию, традиции в этой области, демографическая структура, социальная ценность знаний, уровень образования и т. д.

Анализ внутренней среды образовательного учреждения

Анализ внутренней среды помогает определить потенциал, на который может опираться вуз в реализации своей стратегии. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- персонал вуза, его потенциал, квалификация, интересы, целевые и ценностные установки и т. п.;
- организация управления;
- организация процессов обучения и исследований;
- финансово-экономическое положение вуза;
- организационная культура вуза и др.

Ответы руководителей образовательных учреждений на вопрос об использовании методики стратегического маркетингового анализа [31] (данные на 27.08.08)

Какую методику стратегического маркетингового анализа Вам доводилось применять чаще всего?

PEST-анализ	■	9,8 %
Модель Портера	■	5,1 %
GAP-анализ	■	2,6 %
SWOT-анализ	■	47,7 %
Матрица Ansoff	■	2,6 %
Матрица BCG	■	9,0 %
Читал, но ни разу не проводил	■	13,6 %
Не знаю, что это такое	■	9,8 %

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Для того, чтобы хорошо управлять, порядок и последовательность нужнее великих дарований

О. Мирабо

Выбор и разработка стратегии высшего учебного заведения начинается с анализа внешней среды. Внешняя среда организации представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного ее контроля и могут оказать влияние на ее стратегию. Для анализа внешней среды организации может быть использован широкий спектр инструментов, сравнительный анализ которых представлен в табл. 2.

Таблица 2. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДОВ АНАЛИЗА МАКРОСРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление анализа	Метод обработки информации	Содержание выводов
Анализ макросреды	PEST-матрица	Определение факторов макросреды, прямо и опосредованно влияющих на развитие ВУЗа
Отраслевой анализ	Таблица экономических характеристик в отрасли	Определение факторов привлекательности и проблем отрасли
Анализ ключевых факторов успеха в отрасли	Таблица КФУ	Факторы – определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация – один из главных приоритетов разработки стратегии
Конкурентный анализ	Матрица Портера (пяти сил)	Определение основных движущих сил, вызывающих изменение в отрасли
Анализ сегментов	Матрица продукт/рынок Многомерная кластеризация	Анализ параметров того или иного продукта/услуги, которые могут быть привлекательны для того или иного потребителя
Позиционный анализ	Таблица определения конкурентных сил и слабостей	Анализ позволяет определить, как расположен вуз относительно соперников по главным показателям конкурентного успеха
Продуктовый анализ Анализ СЗХ	Матрица BCG Матрица McKinsey	Анализ позволяет фокусировать внимание на требованиях к потоку финансовых средств для различных типов СЗХ и дает указания для использования этих потоков для оптимизации портфеля услуг вуза
SWOT-анализ	Матрицы SWOT	Какие угрозы должны более всего беспокоить вуз и какие стратегические действия предпринять для защиты? Являются ли слабости организации ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений? Какие благоприятные обстоятельства дают реальные шансы на успех?

Целью стратегического анализа внешней среды является:

- Обнаружение *признаков* возможных *изменений*, способных оказать воздействие на жизнедеятельность высшего учебного заведения;
- Отслеживание *специфических тенденций и структур* макроокружения;
- Прогнозирование *направленности* будущих *изменений* макросреды;
- *Оценка* существующих и будущих *тенденций* с точки зрения их вероятных воздействий на деятельность высшего учебного заведения.

Наиболее часто Анализ внешней среды вуза выполняется с помощью методик PEST-анализа и частично SWOT-анализа.

4.2.1. Анализ макроокружения

PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) факторов окружающей среды, оказывающих воздействие на функционирование и перспективу развития образовательного учреждения.

Политика изучается потому, что в конечном итоге среда компании и получение ключевых ресурсов для ее деятельности определяется именно властью. Основная цель изучения *экономики* – создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Потребительские предпочтения определяются с помощью *социального* компонента PEST-анализа. Последним фактором является *технологический* компонент: выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

При проведении PEST-анализа важно:

- Следить за всеми существенными изменениями и новыми тенденциями, оказывающими влияние на сферу образования.
- Выяснить, какие из происходящих процессов являются наиболее важными для конкретного вуза.

Эти процессы могут создавать новые возможности для высшей школы или нести определенные угрозы. *Возможности* – это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут способствовать развитию вуза. Это могут быть рост экономики страны и увеличение объемов финансирования образования в бюджете государства, снижение налогов, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов, развитие интеграции в сфере образования и науки, новые технологии обучения и исследований и т. д. Задача заключается в том, чтобы выделить реальные возможности, на основе которых можно обеспечить конкурентное преимущество вуза.

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести к ухудшению положения образовательного учреждения. Это ухудшение экономической конъюнктуры, снижение покупательной способности населения и предприятий, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования и т.д.

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, следует ограничиться только теми, которые оказывают прямое и существенное влияние на деятельность образовательного учреждения.

Таблица 3. PEST-АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ, ИМЕЮЩИХ СУЩЕСТВЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СТРАТЕГИИ (ВОЗМОЖНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АНАЛИЗА)

Политика (P)	Экономика (E)
1 Выборы президента РФ	1 Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)
2 Выборы Государственной думы РФ	2 Инфляция
3 Изменение законодательства РФ	3 Экономическое положение ключевых партнеров и заказчиков
4 Отношения Вашего вуза с Правительством и федеральной властью в целом	4 Изменение на рынке рабочей силы
5 Государственное влияние в отрасли	5 Изменение потребностей в исследованиях и НИОКР
6 Государственное регулирование конкуренции в отрасли	6 Новые запросы экономической среды
Социум (S)	Технология (T)
1 Изменения в уровне и стиле жизни	1 Значимые тенденции в области НИОКР и технологий
2 Изменения в базовых ценностях	2 Новые патенты
3 Отношение к работе и отдыху	3 Новые продукты
4 Отношение к образованию	4 Технологические изменения, имеющие существенное значение для исследований
5 Демографические изменения	5 Новые образовательные технологии
6 Изменение структуры доходов	
7 Преступность, наркомания, пьянство	

PEST-анализ проводится в четыре этапа:

1. Изучение и мониторинг макросреды по четырем ключевым направлениям.
2. Выделение основных тенденций, оценка неизбежности и значимости данных изменений для сферы образования.
3. Детальный анализ изменений.
4. Оценка последствий потенциальных изменений для рынка образовательных услуг, высшего учебного заведения.

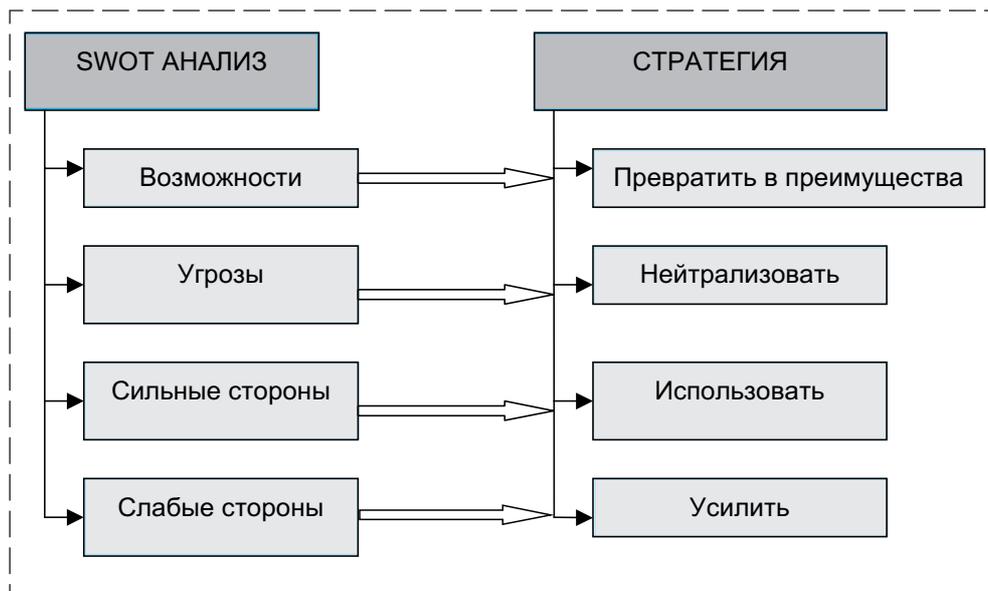
При PEST-анализе необходимо учесть следующие *аспекты*:

1. Анализ каждого аспекта внешней среды должен быть достаточно системным и привести к выявлению всех ключевых тенденций, оказывающих существенное влияние на развитие образовательного учреждения.
2. Состав группы, осуществляющей данный вид анализа, должен быть адекватен его комплексности и охвату всего спектра изменений внешней среды.
3. PEST-анализ строится на четырехэлементном структурировании внешней среды. Однако реальная внешняя среда любой организации шире и многообразнее четырех составляющих его элементов. Кроме того, для каждой конкретной организации в ее внешней среде существует свой набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на ее деятельность.
4. PEST-матрица, получаемая при проведении анализа внешней среды вуза, является основой для дальнейшего обобщения и выводов.

Можно использовать различные *критерии для оценки тенденций*:

1. Локализация изменений: вуз в целом, его подразделения: факультеты или научные подразделения, отдельные структуры вуза.
2. Динамика происходящих изменений в диапазоне от высокой до низкой.
3. Значимость изменений.
4. Влияние данных тенденций на деятельность вуза.

Рис. 1. Связь компонентов SWOT-анализа со стратегией вуза



Правила SWOT-анализа

- Анализ должен быть как можно более сфокусированным.
- Сильные и слабые стороны должны отражать положение вуза по отношению к его соперникам по рынку.
- Фиксируйте информацию как можно более четко и сжато.
- В каждой из четырех частей матрицы нужно упорядочить формулировки по значимости.
- Необходимо ограничиться теми элементами, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность вуза.

Необходимо подкрепить свои заявления доказательствами.

SWOT-анализ является одной из самых широко применяемых аналитических процедур при разработке стратегии, однако далеко не идеальной. Основные проблемы SWOT-анализа:

- оценивается большое число разнообразных факторов;
- трудно вычлениить наиболее существенные факторы, чтобы отразить приоритеты;
- используются неоднозначные слова и фразы;
- один и тот же фактор может быть помещен в разные категории (например, сила одновременно может быть слабостью);
- используются только суждения участников сессий стратегического планирования, нет обязательной сверки мнений с данными или анализом;
- нет однозначной логической связи с определением стратегии.

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов. Представлением информации такого анализа являлось составление таблиц сильных сторон в деятельности фирмы (*S*), ее слабых сторон (*W*), потенциальных благоприятных возможностей (*O*) и внешних угроз (*T*) [13].

Матрица SWOT (1)

	Возможности 1 2 3 ...	Угрозы 1 2 3 ...
Сильные стороны 1 2 3 ...	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые стороны 1 2 3 ...	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Томпсон и Стринкленд [27] предложили примерный набор характеристик, заключение по которым позволяет составить перечень слабых и сильных сторон организации, а также список возможностей и угроз, уже имеющих место или только зарождающихся в окружении предприятия.

Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- возможность получения экономии от роста объема производства;
- защищенность от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;
- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

- отсутствие ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- недостаток управленческих знаний и отсутствие ключевой квалификации по тем или иным вопросам;
- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкий производственный ассортимент;
- слабое представление о рынке;
- слабое представление о конкурентах;
- низкие маркетинговые способности;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Таблица 5. ТАБЛИЦА SWOT-АНАЛИЗА (на примере Мордовского государственного университета)

Сильные стороны университета	Слабые стороны университета
<ol style="list-style-type: none"> 1. Связь образования с фундаментальными и прикладными научными исследованиями. 2. Диверсификация академической и научной деятельности. 3. Традиции классического университета. 4. Сформированность научно-профессионального подхода к развитию научной культуры. 5. Региональный образовательный и научный центр. 6. Высокий научный потенциал. 7. Развитая система студенческого самоуправления 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие эффективной системы мотивации и стимулирования академической деятельности. 2. Слабость материально-технической и информационной базы, информационной среды. 3. Недостаток финансовых ресурсов и низкая заработная плата преподавателей и сотрудников. 4. Слабые международные научно-образовательные и культурные связи. 5. Недостаточная работа по анализу и прогнозированию регионального рынка труда и реализации научных разработок. 6. Недостаточно эффективная система управления. 7. Слабая интеграция между факультетами и кафедрами университета. 8. Недостаточное финансирование учебно-издательской деятельности
Внешние возможности	Внешние угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост реального спроса на качественные образовательные услуги. 2. Ведущий вуз в регионе, «монопольный» по многим специальностям. 3. Хорошие партнерские связи с региональными структурами. 4. Широкая интеграция с академической наукой. 5. Наличие высокотехнологичных производств в регионе как база для образовательных и научных услуг. 6. Прогнозируемость социально-экономической ситуации. 7. Автономность вуза. 8. Участие в федеральных, региональных и межрегиональных программах. 9. Обмен образовательными и управленческими технологиями между вузами. 10. Возможность многоканального финансирования. 11. Информатизация образовательных и научных технологий 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дефицит государственного финансирования. 2. Отсутствие четкой государственной стратегии развития образования. 3. Кризисное положение традиционных партнеров в регионе. 4. Неблагоприятные демографические процессы. 5. Обострение конкуренции по всем видам деятельности. 6. Снижение качества школьного образования в регионе.

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- вертикальная или горизонтальная интеграция;
- ускорение роста рынка.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- затухание делового цикла;
- возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические, экономические, социальные и т. п. изменения.

Предприятие может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой оно находится.

В ряде работ излагается методика SWOT-анализа, основной упор в которой сделан не на методы определения и оценку S, W, O и T, а на формулирование конкретных стратегий и мероприятий на основе S, W и с учетом O и T. Так, после определения S, W, O, T предлагается перейти к составлению матрицы стратегий:

SO – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;

WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

ST – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз;

WT – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.

Далее происходит отбор и ранжирование мероприятий. Ясен недостаток этой методики – нет комплексности рассмотрения с оценкой вероятности возникновения конкретных ситуаций (возможностей и угроз).

Матрица SWOT (2)

Внешние факторы / Внутренние факторы	Сильные стороны (S) Список 5–10 внутренних сильных сторон	Слабые стороны (W) Список 5–10 внутренних слабых сторон
Возможности (O) Список 5–10 внешних возможностей	Мероприятия SO, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании	Мероприятия WO, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности
Угрозы (T) Список 5–10 внешних угроз	Мероприятия ST, которые используют сильные стороны организации во избежание угроз	Мероприятия WT, которые минимизируют слабые стороны во избежание угроз

Очевидно, что важно не только определить возможности и угрозы, но и попытаться оценить важность учета той или иной угрозы или возможности в стратегии.

Для оценки возможностей рекомендуется применять метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей, которая строится следующим образом: по одной оси откладывается степень влияния данной возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое), по другой – вероятность того, что она сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя и низкая). Аналогичная матрица составляется и для оценки угроз.

Методика SWOT-анализа была доработана с целью объединения в одной процедуре и аналитических оценок, и выбора стратегии. Другими словами, произведено объединение стратегической ситуации организации, заключения о важности отдельных факторов и их влиянии на стратегию, идентификации и оценки стратегических альтернатив. Для этого в состав экспертных оценок были включены оценки вероятности появления благоприятных возможностей и угроз, уровней влияния на деятельность этих внешних факторов, интенсивности сильных и слабых сторон в деятельно-

сти организации и их влияния на реализацию благоприятных возможностей и защиту от возможных внешних угроз. Далее эти оценки выступали в качестве компонентов интегрированных весов сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, с учетом внешних благоприятных возможностей и угроз.

Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды предлагается использовать специальную форму: Резюме анализа внешних стратегических факторов (External Strategic Factors Analysis Summary – ESFAS).

Таблица 6. ФОРМА ESFAS (НА ПРИМЕРЕ ВУЗА)

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Комментарии
Возможности				
1. Рост реального спроса на качественные образовательные услуги				
2. Ведущий вуз в регионе, «монопольный» по многим специальностям				
3. Хорошие партнерские связи с региональными структурами				
4. Широкая интеграция с академической наукой				
5. Наличие высокотехнологичных производств в регионе как база для образовательных и научных услуг				
6. Прогнозируемость социально-экономической ситуации				
7. Автономность вуза				
8. Участие в федеральных, региональных и межрегиональных программах				
9. Обмен образовательными и управленческими технологиями между вузами				
10. Возможность многоканального финансирования				
11. Информатизация образовательных и научных технологий				
Угрозы				
1. Дефицит государственного финансирования				
2. Отсутствие четкой государственной стратегии развития образования				
3. Кризисное положение традиционных партнеров в регионе				
4. Неблагоприятные демографические процессы				
5. Обострение конкуренции по всем видам деятельности				
6. Снижение качества школьного образования в регионе				
Суммарная оценка				

Данная форма представляет собой оценку тенденций развития внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего вуза. Выделяют следующие этапы заполнения данной формы.

1. В первой колонке указываются все выявленные при PEST-анализе возможности и угрозы.

2. Каждая тенденция оценивается по степени вероятного воздействия на стратегическую позицию вуза, и ей придается весовое значение от единицы (важнейшей) до нуля (незначимой). Сумма весов должна быть равна единице.

3. Затем дается оценка каждой тенденции с позиции ее влияния на вуз. Оценка делается по пятибалльной шкале: «пять» – выдающийся, «четыре» – выше среднего, «три» – средний, «два» – ниже среднего, «единица» – незначимый.

4. Определяются взвешенные оценки каждого фактора путем умножения его веса на оценку, затем подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного вуза.

Суммарная оценка (с той же градацией, как оценка каждого фактора) указывает на степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды. Например, оценка 3,15 показывает, что реакция организации находится на среднем уровне.

Для проведения внутреннего анализа (сильные и слабые стороны образовательного учреждения) необходимо заполнить существующую матрицу.

Таблица 7. ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Область	Оценка*	Область	Оценка*
Видение / Миссия		Ресурсы – материальная база	
Культура		Ресурсы – ИТ	
Стратегия		Ресурсы – каналы распространения	
Лидерство (СЕО+Exec team)		Процессы / системы	
Качество планирования		Партнеры	
Общие ресурсы		Поставщики	
Ресурсы – продажи/маркетинг		Заказчики	
Человеческие ресурсы		Финансовые возможности	

* Оценка дается по шкале от 1 до 10: 1 = очень плохо, 10 = отлично

При проведении анализа могут быть выделены, добавлены или изменены любые из приведенных в таблице параметров внутренней среды вуза.

На следующем этапе должен быть проведен общий анализ. Необходимо выделить ограниченное число (не более 8–10) факторов, соответствующих сильным и слабым сторонам вуза, и дать соответствующие комментарии.

Таблица 8. СВОДНАЯ ТАБЛИЦА ВНУТРЕННЕГО АНАЛИЗА

Факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Комментарии
Сильные стороны				
Слабые стороны				
Суммарная оценка	1.00			

Важной частью SWOT-анализа является составление сравнительной матрицы, построенной на сопоставлении сильных и слабых сторон вуза и факторов внешней среды и на установлении цепочек связей между ними. Эти связи в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии высшего учебного заведения.

Следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность: ведь неиспользованная возможность может стать угрозой, если ею воспользуется конкурент.

Расстановка приоритетов										
	Возможности					Угрозы				
Сильные										
Слабые										

4.2.2. Анализ микроокружения

Анализ микроокружения проводится с целью понять структуру и динамику сферы образования, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха. Анализ начинается с общего описания дел в высшей школе и определения доминирующих в ней конкурентных сил.

Движущие силы в сфере образования

- изменения в составе потребителей и в способах использования услуг;
- внедрение новых услуг, технологические изменения;
- изменения в системе маркетинга, выход на рынок новых вузов,
- возрастающая глобализация рынка образовательных услуг,
- изменение структуры затрат;
- влияние изменений в законодательстве и в политике правительства;
- изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни,
- уменьшение влияния факторов неопределенности и риска.

Анализ возможностей и рисков высшего учебного заведения становится отправной точкой для обоснованного выбора целевой специализации университета как способа повышения его конкурентоспособности на рынке производителей образовательных и исследовательских услуг.

Мировая высшая школа имеет опыт такой специализации. Сложилась типология университетов по типу и качеству продукта деятельности (продуктный подход) и по типу организации высшего учебного заведения (организационный подход). В рамках этой типологии целевая специализация университетов представляется следующим образом [19]:

- классический университет;
- отраслевой (технический) университет;
- исследовательский университет;
- академический университет;
- инновационный университет;
- предпринимательский университет;
- корпоративный университет;
- виртуальный университет,
- распределенный университет (сетевой, университет-корпорация).

Анализ микроокружения

Направление анализа	Метод
Отраслевой анализ	Таблица экономических характеристик в отрасли
Анализ ключевых факторов успеха в отрасли	Таблица КФУ
Конкурентный анализ	Матрица Портера 5 сил
Анализ сегментов	Матрица продукт/рынок. Многомерная кластеризация
Позиционный анализ	Таблица определения конкурентных сил и слабостей
Продуктовый анализ	Матрица BCG
Анализ СЗХ	Матрица McKinsey

Основные характеристики высшей школы

- размеры рынка образовательных услуг
- масштабы конкуренции (на различных уровнях)
- темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок
- число конкурентов и их относительные размеры
- количество покупателей и их финансовые возможности
- вид интеграции (вперед или назад)
- технологические изменения, их темп и направленность
- легкость вхождения в сферу образования
- дифференцированность услуг вузов-конкурентов.

А. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

Для правильного уяснения проблем анализа микроокружения (модель М. Портера) необходимо прежде всего разобраться в том, какую функцию несет анализ каждой составляющей: анализ потребителей (кто платит, кто покупает, кто потребляет), анализ поставщиков (изучить потенциал их так, чтобы суметь построить выгодные отношения), анализ конкурентов (производители замещающей продукции и вновь пришедшие на рынок непосредственные конкуренты).

После выявления настоящего положения дел в сфере высшей школы устанавливаются динамические факторы, которые определяют тенденции развития отрасли и требуют организационных изменений, воздействующих на процесс стратегического планирования. Здесь может быть полезным метод разделения факторов на те, которые отражают спрос на обучение, и те, которые определяют цены на обучение. Если меняются факторы, определяющие спрос, весьма вероятно, что изменится структура спроса на обучение.

После анализа факторов, создающих и поддерживающих спрос, определяется значение перспектив роста для высшей школы.

Показатели, на которые следует обратить внимание при анализе факторов:

1. Угроза проявления новых конкурентов в сфере образования (капитальные издержки входа в сферу образования, верность бренду и расходы на переманивание потребителей, сопротивление, оказываемое другими вузами).

2. Угроза появления товаров или услуг-заменителей (степень соответствия цены и характеристики товаров заменителей и основных товаров, готовность потребителя перейти на товар-заменитель).

3. Рычаги воздействия потребителей (количество потребителей, количество и размер вузов, оказывающих такие же образовательные услуги).

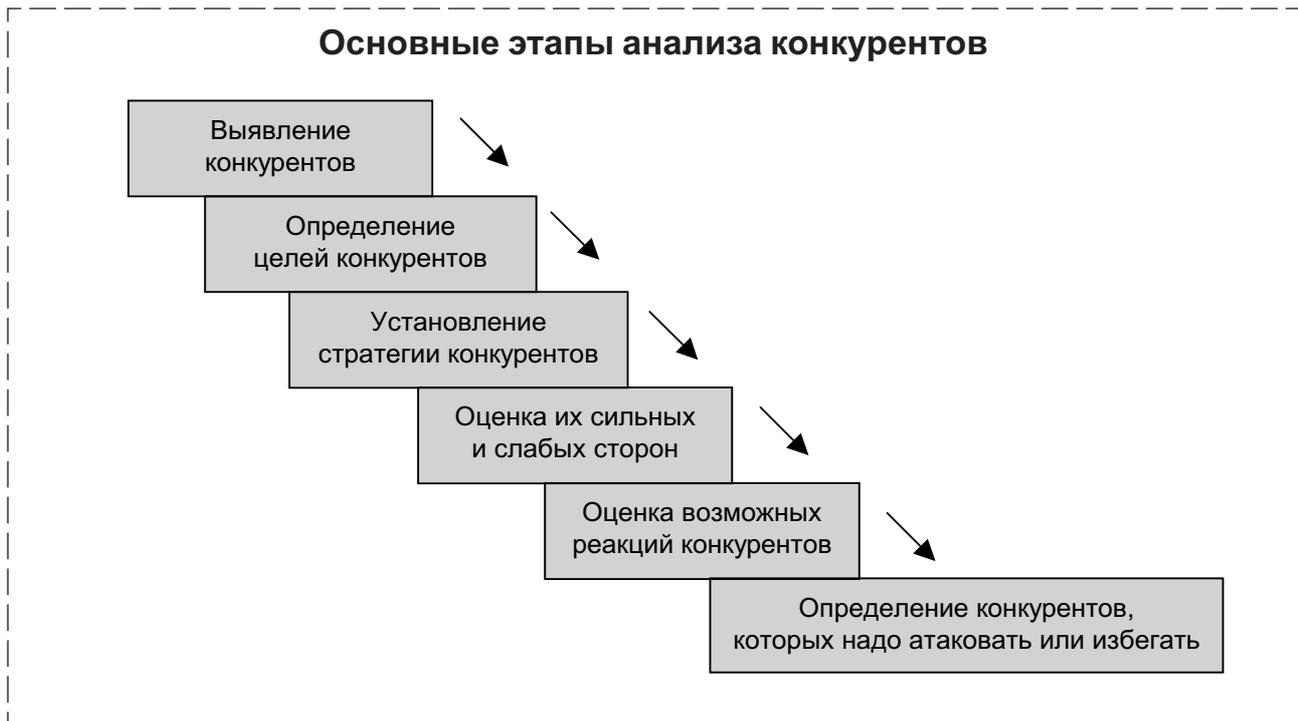
4. Рычаги воздействия поставщиков (уникальность и дефицит поставляемого ресурса, расходы по переходу на другой ресурс, количество отраслей, имеющих потребность в данном ресурсе, количество и размер фирм – поставщиков ресурса).

Уровень конкуренции в высшей школе (высота «входных барьеров» в сферу образования, количество и размер конкурентов в высшей школе, степень приверженности бренду со стороны потребителей, рычаги воздействия потребителя и наличие заменителей).



При проведении анализа внешней среды на основе пятифакторной модели следует обратить внимание на следующие особенности:

- Все основные факторы модели сильно влияют друг на друга. Изменение одного из них приводит к изменению других. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно, с уяснением того, как их изменения скажутся на всей среде макроокружения.
- Степень воздействия отдельных факторов на различные вузы различна. Она зависит, в частности, от размера образовательного учреждения,



территориального расположения и т. п. Считается, что крупные вузы испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Поэтому каждое образовательное учреждение должно определить для себя, какие факторы оказывают на его деятельность наибольшее влияние, и составить список возможных угроз.

Анализ конкурентов образовательного учреждения

Образовательное учреждение должно ясно представлять своих конкурентов и направления деятельности, по которым с ними идет борьба. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, имея представление об их рыночной стратегии, легче предсказать их реакцию на внедрение на рынок новых программ и подготовить конструктивный ответ на их инициативы. Образовательное учреждение таким образом может найти область потенциальных конкурентных преимуществ и яснее представить себе возможные опасности.

Оценке деятельности конкурентов предшествует сбор подробной информации о них по следующим основным направлениям:

- общие сведения об образовательном учреждении;
- образовательная деятельность: специальности и специализации, портфель предлагаемых образовательных продуктов;
- преподавательский состав;
- учебно-методическое обеспечение;
- система контроля результатов обучения и качества подготовки;
- научные исследования и разработки, консультационная деятельность;
- материальное, информационное и техническое обеспечение учебного процесса;
- особенности организации и проведения образовательных программ;
- система связей образовательного учреждения с клиентами и местными органами власти;
- маркетинговая деятельность образовательного учреждения;
- контакты с другими российскими и зарубежными образовательными учреждениями;
- оценка финансового состояния образовательного учреждения;
- система управления образовательным учреждением;
- стратегия образовательного учреждения [3].

Оценка степени влияния конкурентных сил на развитие организации

Вид силы	Степень влияния		
	Слабая	Нейтральная	Сильная
Существующие конкуренты			
Появление новых конкурентов			
Влияние поставщиков			
Влияние клиентов			
Угроза появления продукта-заменителя			

Конкурентоспособность вуза

Под конкурентным (отличительным) преимуществом понимается что-то, чем обладает высшее учебное заведение, чего очень хотят целевые потребители и чего пока нет у конкурентов. Отличительное преимущество должно искренне воодушевлять потребителей и выделяться на фоне предложений остальных вузов.

Этапы определения конкурентного преимущества

- Определить целевые сегменты рынка и выяснить, какие характеристики услуг желают потребители.
- Определить, какие из этих характеристик предлагает высшее учебное заведение и какие – конкуренты.
- Определить, где существует несоответствие между ожиданиями потребителей и предложениями конкурентов.
- Закрывает ли высшее учебное заведение и его услуги какие-либо из этих несоответствий? Если да, то у высшего учебного заведения есть отличительное преимущество.
- Сделать вывод о том, можно ли акцентировать отличительное преимущество высшего учебного заведения.
- Насколько устойчивы отличительные преимущества вуза? Как вуз может защитить свои преимущества?
- Какие отличительные преимущества можно было бы еще предложить?

Лист оценки конкурентоспособности вуза

Факторы конкурентоспособности	Ваша организация	Конкуренты		
		А	В	С

Б. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство вуза выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные направления и сокращения вложений в неэффективные проекты.

Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых бизнес-единицы или услуги могут сравниваться друг с другом по различным критериям.

Процесс портфельного анализа идет по следующей схеме:

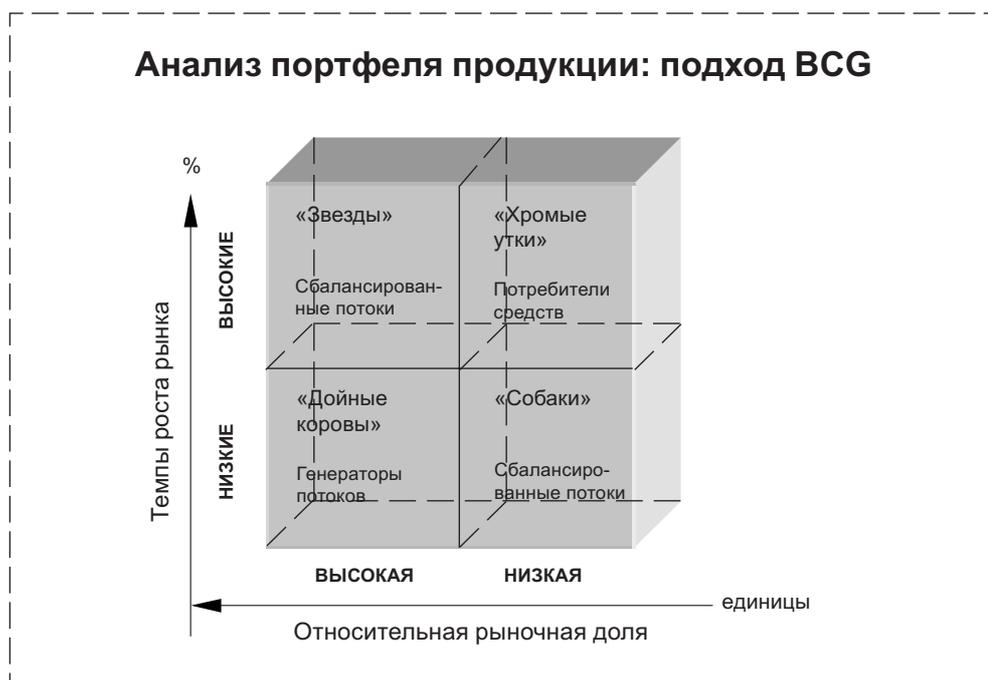
1. Все виды деятельности разбиваются на стратегические единицы бизнеса.
2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.
3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы.
4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, которые потребуются каждому подразделению.

Модели «портфельного анализа»:

Матрица «роста рыночной доли» (матрица BCG);

Матрица «привлекательности отрасли – положения на рынке»;

Матрица «направлений политики».



Продуктовый анализ

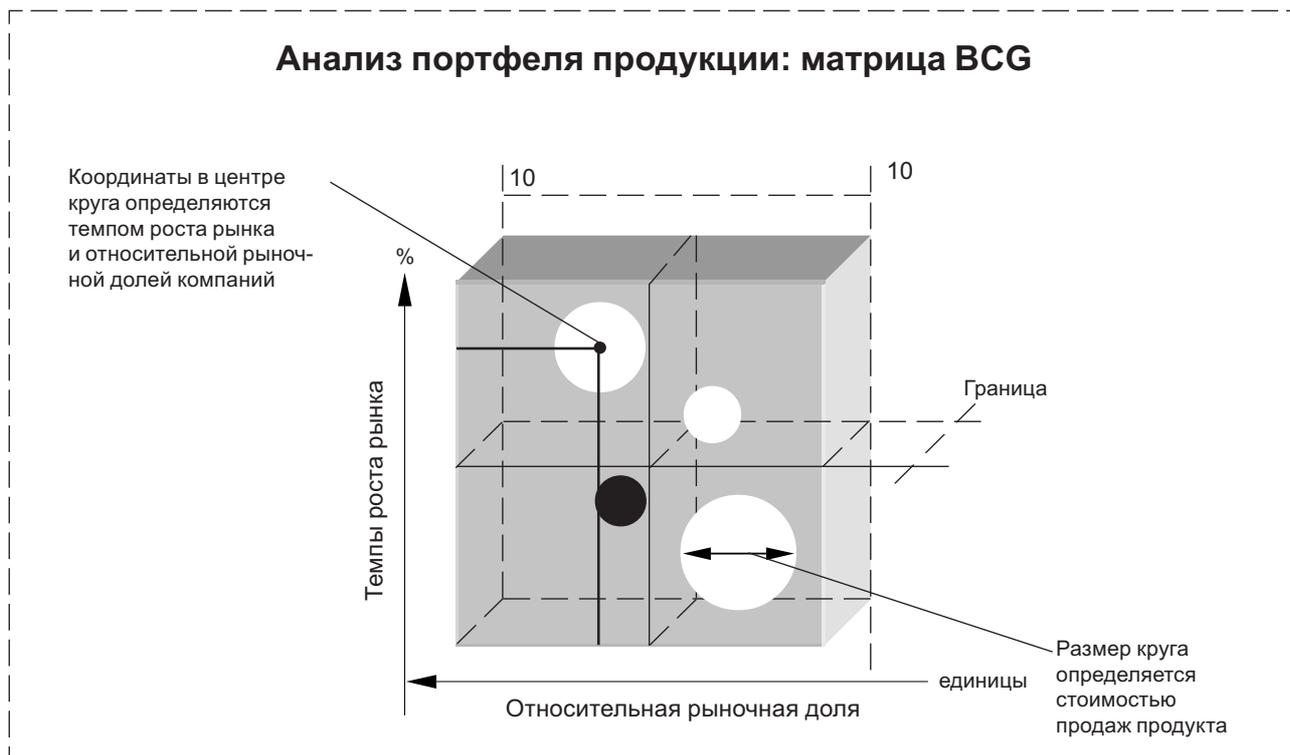
Матрица указывает на три фактора, определяющие позицию услуги:

1. Темпы роста рынка. Корректируется относительно темпов инфляции, при построении берется значение в процентах.
2. Относительная рыночная доля продукта. Под относительной долей понимается доля отдельно взятого вуза относительно вуза, лидирующего на рынке.

3. Продажи услуги в денежном выражении. Стоимость продаж в денежном выражении показывается как круг, площадь которого пропорциональна этой стоимости и который располагается в системе координат: «относительная рыночная доля» и «темпы роста рынка».

Достоинства матрицы продуктового анализа:

- помогает выявить, какие виды деятельности следует расширить или прекратить;
- выступает весомым аргументом против эмоционального решения проблемы распределения ресурсов, необходимых при осуществлении услуги.



Данный метод позволяет принимать решение по вложениям, имеющим долгосрочную перспективу в организации, производящей различные продукты, находящиеся на различных стадиях жизненного цикла, имеющие различный темп роста и различную долю рынка.

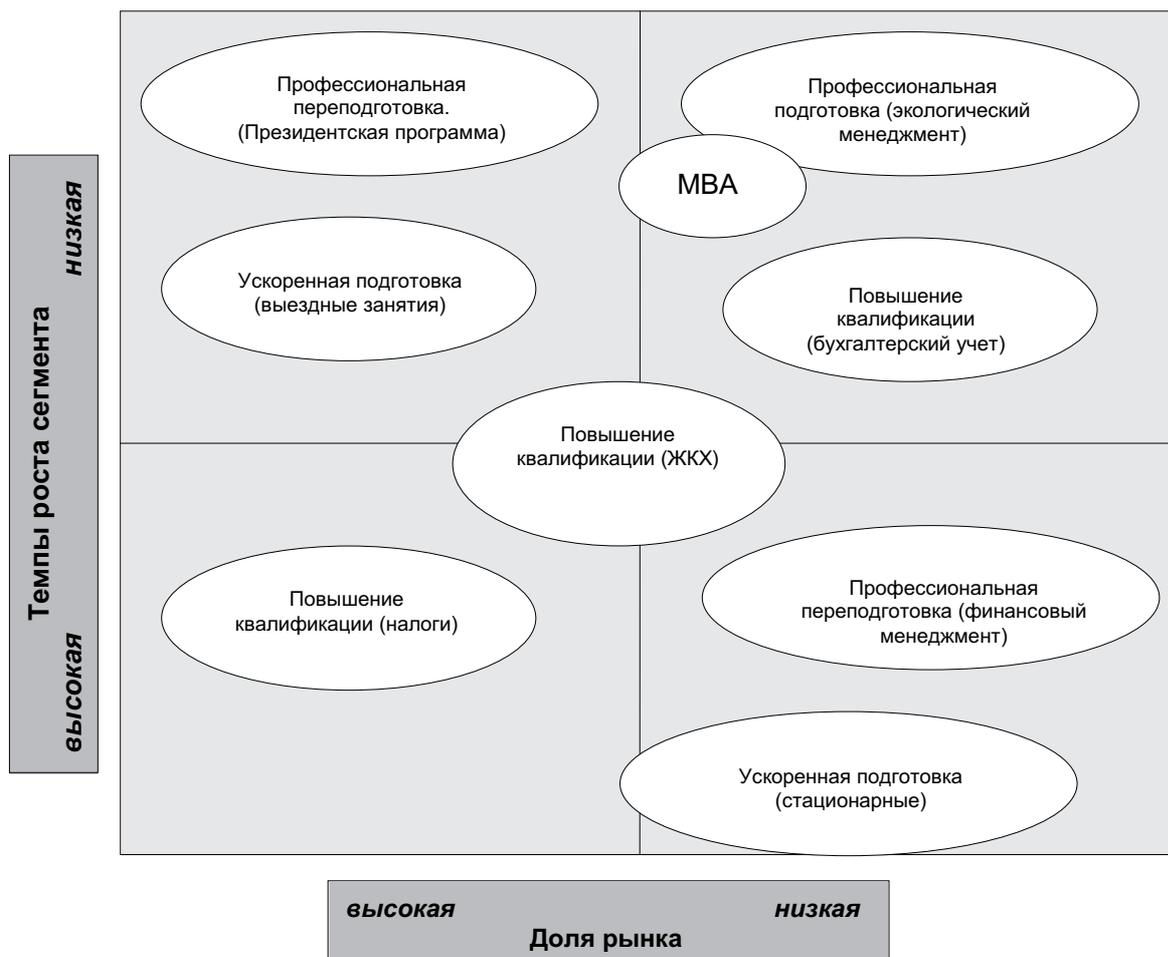
В качестве примера представим подготовленную одним образовательным учреждением матрицу продуктового анализа (см. рис.).

Анализ портфеля продукции на основе матрицы «рост рынка – доля рынка» позволяет образовательному учреждению оценить свою позицию с точки зрения привлекательности отдельных программ и занимаемого ими положения, например:

- портфель включает достаточное количество продуктов в привлекательных сферах образовательной деятельности;
- портфель не порождает слишком многих вопросов и неясностей;
- в портфеле имеется достаточное количество стабильно доходных продуктов, чтобы разрабатывать перспективные и финансировать новые продукты;
- портфель дает достаточное количество как прибыли, так и денег;
- в случае проявления негативных тенденций (типа кризиса 1998 г.) портфель является сильно уязвимым;
- слабых в смысле конкуренции продуктов в портфеле практически нет.

Конечно, как и все остальные методы анализа портфеля, этот метод несовершенен, однако идея классификации продуктов в соответствии с долей рынка и темпом роста очень продуктивна. В основном критический анализ «метода портфелей» сосредоточился на вопросах применимости оцениваемых параметров. Исследование отдельных критериев оценки подвергается критике, поскольку оно игнорирует многие другие важные факторы внешней рыночной среды, связанные с конкуренцией, каналами распределения, контактными группами и государственным регулированием. Индикаторами привлекательности и конкурентоспособности рынка могут выступать различные критерии, а не только относительная доля рынка и темпы его роста. Выбор индикаторов – ответственный процесс, требующий не только знаний, но и опыта маркетинговой деятельности [3].

Пример матрицы продуктового анализа



ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ

Стержневые компетенции являются коллективным знанием организации, направленным на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков.

Прахлад Хэмел

Изучая данную тему, следует пояснить, что внутренние факторы могут выступать как сильными, так и слабыми сторонами вуза. При анализе важно установить, какие из них могут стать основой конкурентных преимуществ. Анализ внутренних возможностей и ресурсов вуза – отправная точка для разработки стратегии вуза, так как вуз ограничен в возможностях расширения ресурсного потенциала. Логика планирования – от ресурсов к стратегии.

ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА

1. Определение уровня проведения анализа (высшее учебное заведение в целом или подразделение вуза)
2. Определение характеристик важнейших ресурсов и сфер деятельности вуза (выделите те из них, которые обуславливают наличие сильных сторон вуза).
3. Сравнение профиля с требованиями рынка образовательных услуг.
4. Сравнение сильных и слабых сторон вуза с аналогичными характеристиками конкурентов.

Использование для стратегии сильных сторон вуза. По тем позициям, где наблюдается преимущество конкурентов, необходимо выработать меры противодействия.

Внутренний анализ

Цели внутреннего анализа:

- Определить ресурсы, общие и стержневые компетенции
- Оценить, насколько эффективно организован процесс по развитию цепочки ценностей
- Установить слабые стороны деятельности вуза
- Оценить качество услуги
- Проанализировать финансовую деятельность (сравнение с конкурентами)
- Оценить инвестиционный потенциал вуза
- Произвести предварительную оценку пригодности, обоснованности и приемлемости будущих стратегий
- Оценить корпоративную культуру вуза

Инструменты внутреннего анализа:

- Ресурсный анализ
- Стратегический анализ издержек. Анализ методом Value Chain М. Портера (анализ основных бизнес-процессов вуза)
- Комплексная оценка конкурентоспособности вуза
- Диагностика системы управления

4.3.1. Ресурсный анализ: изучение и оценка компетенций

Целью данного анализа является поиск конкурентных преимуществ, которые можно определить как высокую компетентность вуза в какой-либо области, дающую наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность услугам данного вуза.

Задачи анализа:

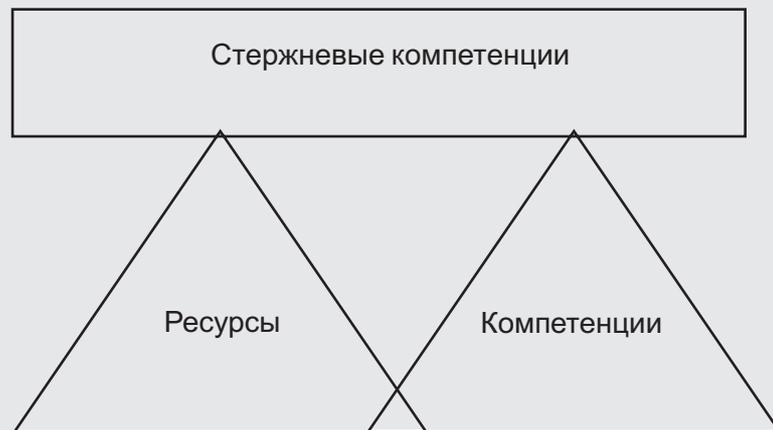
- понять природу и причину возникновения частных стержневых компетенций;
- определить способы адаптации стержневых компетенций;
- определить необходимость создания новых стержневых компетенций;
- определить потенциальные источники стержневых компетенций;
- определить соотношения стержневых компетенций с запросами потребителей.

Источники отличительных способностей:

- структура,
- репутация,
- инновации,
- стратегические активы.

Стержневая компетенция должна обеспечить вузу возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких образовательных рынках, повысить значимость продукта в глазах потребителя по сравнению с его конкурентным аналогом. Она должна отражать такие свойства вуза, которые не могут быть воспроизведены конкурентами.

Ресурсный анализ, изучение и оценка компетенций



Источники – близнецы стержневых компетенций

4.3.2. Стратегический анализ затрат и цепи издержек

Цель анализа – поиск возможных путей улучшения результатов отдельных видов деятельности и взаимодействия между ними.

Следует анализировать деятельность организации во взаимосвязи с поставщиками, дистрибьюторами и потребителями («цепочка ценностных цепочек»).

Анализ включает:

- Анализ всей деятельности организации.
- Распределение основных видов деятельности образовательного учреждения и их взаимосвязь со стержневыми компетенциями и существующими стратегиями компании.
- Определение эффективности и производительности отдельных видов деятельности.
- Определение препятствий, снижающих конкурентное преимущество организаций.

Стратегические меры для снижения издержек должны предприниматься в тех звеньях цепочки ценности, где они возникают, в частности:

- сокращение издержек на уровне поставщиков;
- сокращение издержек на этапе распространения;
- сокращение издержек в собственной деятельности вуза.



4.3.3. Финансово-хозяйственный анализ деятельности вуза

Анализ проводится с целью оценить уровень эффективности применения вузом финансовых и хозяйственных ресурсов с точки зрения выполнения деятельности, на которую ориентирован вуз.

Анализ финансового положения вуза является неотъемлемой частью любого стратегического исследования. Руководители, ответственные за принятие решений, должны знать, обладает ли высшее учебное заведение достаточными финансовыми средствами, чтобы поддержать свои стратегии. Необходимо будет найти источники финансирования, в случае если финансовых ресурсов недостаточно.

Существует несколько методов, позволяющих проводить анализ финансовой отчетности вуза. Вертикальный анализ изучает тенденции за определенный период времени, горизонтальный дает возможность сравнивать финансовые показатели вуза с показателями его конкурентов. Анализ финансовых показателей позволяет изучить состояние счетов методом соотношения отдельных статей отчетности.

ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ

Направление анализа	Содержание
Анализ финансовых результатов деятельности	Анализ уровня, структуры и динамики прибыли как основного показателя, характеризующего результат деятельности организации
Анализ потока денежных средств	Анализ источников и направлений использования денежных средств. Оценка достаточности денежных средств. Оценка кредитоспособности
Анализ финансового состояния	Общая оценка финансового состояния. Анализ ликвидности баланса. Анализ платежеспособности. Анализ оборачиваемости запасов, дебиторской и кредиторской задолженности
Анализ эффективности деятельности	Динамика показателей прибыли, рентабельности и деловой активности на начало и конец анализируемого периода
Анализ эффективности инвестиционных проектов	Оценка эффективности инвестиционных проектов вуза
Анализ использования основных фондов	Анализ размера ОФ. Анализ оборачиваемости основных фондов. Анализ эффективности использования ОФ
Анализ использования материальных ресурсов	Определение обеспеченности материальными ресурсами. Выявление дефицитных материалов. Определение качества, ритмичности, комплексности поставок. Расчет транспортных расходов.
Анализ использования труда и заработной платы	Расчет потерь от замены материалов. Определение численности и динамики трудовых ресурсов. Состав и уровень квалификации. Анализ влияния численности на эффективность. Оценка производительности труда. Оценка резервов повышения зарплаты

Автор Н. Р. Кельчевская и М. В. Павлова представляют алгоритм анализа проведения финансово-хозяйственной деятельности государственного вуза (см. рисунок).



Первый этап. Выбор объекта, цели исследования и постановка задачи. <...>

Второй этап. Выбор основных показателей работы вуза.

Третий этап. Определение источников информации, каковыми являются данные: 1) финансового учета; 2) аналитического учета; 3) статистического учета.

Четвертый этап. Непосредственный анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Начинаем анализ деятельности вуза с оценки общего финансового состояния университета. В первую очередь проводим анализ доходов вуза от осуществления внебюджетной деятельности, анализируем динамику финансирования деятельности вуза из федерального бюджета, а также ежегодные расходы на содержание вуза. Анализируем имущественное состояние исследуемого объекта, даем оценку источников поступлений средств и оценку финансовой устойчивости вуза.

Пятый этап. Выявление неиспользованных и перспективных резервов повышения эффективности работы высшего учебного заведения.

Шестой этап. Определение наиболее перспективных видов внебюджетной деятельности вуза на основе полученных результатов.

Седьмой этап. Разработка организационно-экономических инноваций, способствующих повышению эффективности работы вуза.

Каждый этап предложенного алгоритма исследования финансового состояния государственного вуза присутствует как самостоятельный блок, требующий более глубокой детализации и проработки. Результаты, полученные на отдельных этапах, могут быть экономически значимы как сами по себе, так и для использования в качестве исходных данных для дальнейшего анализа [11].

4.3.4. Анализ организационной культуры

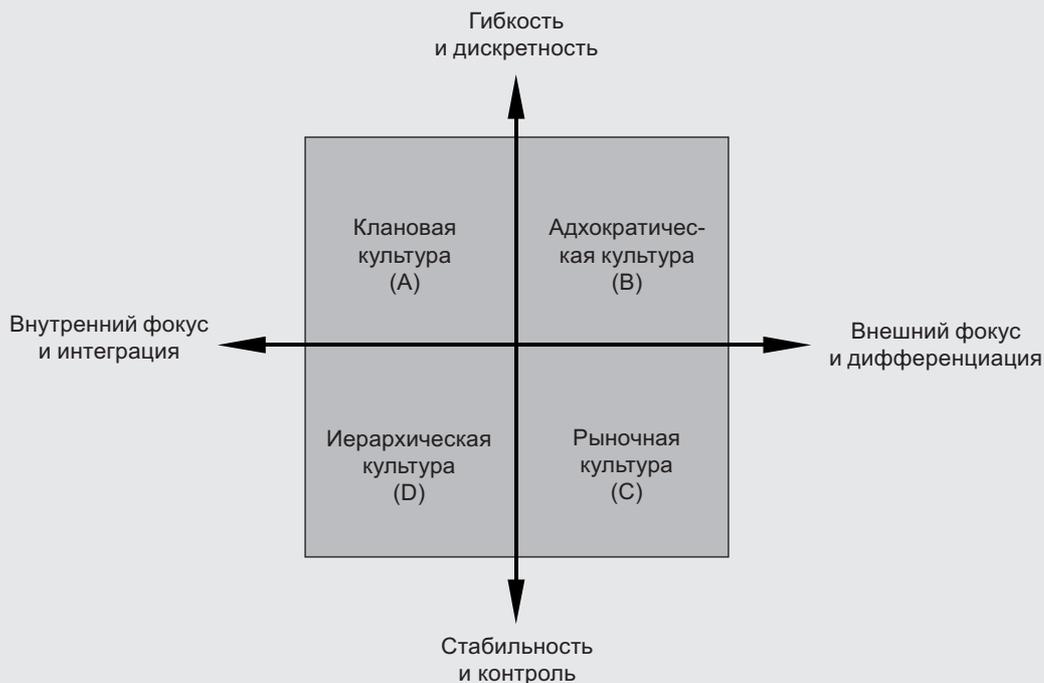
Организационная культура вуза является сложным и многоструктурным явлением. Наиболее широко применяемым подходом к ее анализу является методика, предложенная К. Камероном и Р. Куинном [6].

Этот метод диагностики организационной культуры использовал Томский политехнический университет [28]. Творческую доработку данной диагностической методики и адаптацию к применению в университете провели в Мордовском государственном университете им. Н. П. Огарева [15].

Авторы отмечают, что выбор именно этой методики для диагностики организационной культуры вуза определяется ее надежностью, валидностью получаемых результатов, унифицированным и несложным инструментарием исследований. Данная методика позволяет построить профиль организационной культуры в координатах конкурирующих ценностей: гибкость и дискретность – стабильность и контроль, внешний фокус и дифференциация – внутренний фокус и интеграция.

Эти координаты образуют на плоскости четыре квадранта, соответствующие четырем наборам индикаторов организационной эффективности. Каждый из квадрантов однозначно соотносится с тем или иным базовым типом организационной культуры: квадрант А – с клановой культурой, квадрант В – с адхократической культурой, квадрант С – с рыночной культурой, квадрант D – с иерархической культурой. Рассмотрим упомянутые типы организационной культуры подробнее.

Анализ организационной культуры: рамочная конструкция конкурирующих ценностей



Культура иерархии. Высшее учебное заведение сосредоточено на внутренних проблемах, стабильности, управляемости, контроле. Деятельность структурирована и формализована. Целостность высшего учебного заведения поддерживается формальными правилами. Процедуры, правила, инструкции диктуют людям, что нужно делать. Поощряется высокая исполнительность.

Культура рынка. Высшее учебное заведение сосредоточено на взаимодействии с внешней средой, стабильности, управляемости, контроле, ориентировано на результат. Главная задача высшего учебного заведения в целом и каждого работника в отдельности – достижение намеченных целей в установленные сроки. Стиль управления в высшем учебном заведении – жесткая конкуренция внутри и снаружи. Успех определяется в терминах завоевания рынка.

Культура семьи. Семейная, или клановая, культура воспроизводит вуз как большую семью с пожизненным наймом, недостаточно иерархичной структурой, неформальным подходом к работе и акцентом на управленческих командах. Высшее учебное заведение сосредоточено на внутренних проблемах, для него характерны гибкость, забота о людях, чувствительность к проблемам заказчика, который рассматривается как партнер. По существу, высшее учебное заведение представляет собой многочисленную семью, некое дружественно-ориентированное место для работы, где люди оставляют часть себя.

Диагностика организационной культуры позволяет:

- выявить профиль существующей организационной культуры;
- оценить сильные и слабые стороны организационной культуры;
- оценить соответствие (несоответствие) организационной культуры вуза его стратегии;
- наметить систему мероприятий по развитию организационной культуры.

Изучение и развитие корпоративной культуры университета (на примере ТомПУ)

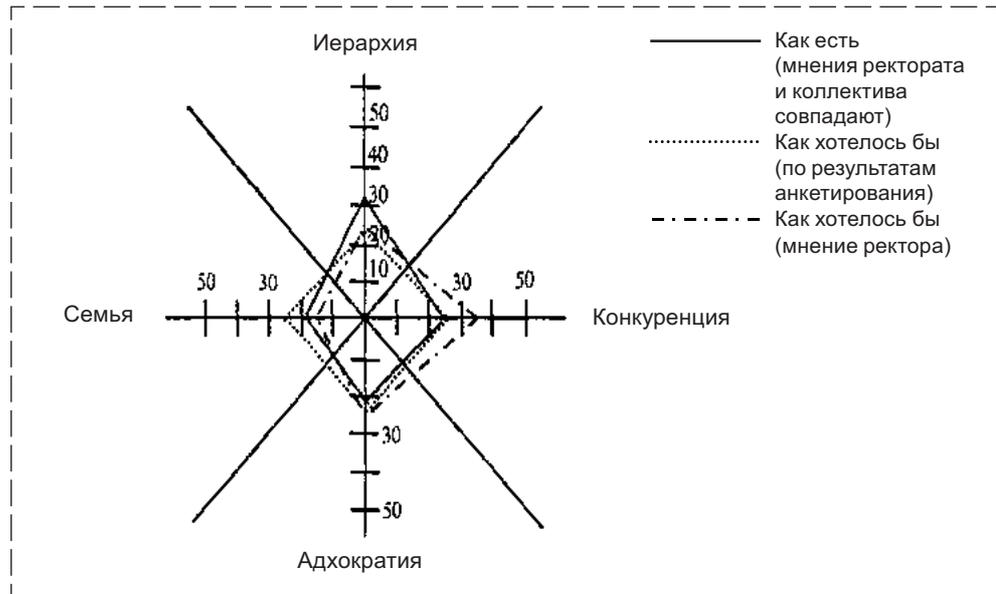
Одновременно с разработкой новой миссии в университете проводилась работа по совершенствованию его корпоративной культуры. Однако прежде чем осуществить его программу изменения корпоративной культуры, необходимо было осознать и описать уже существующую культуру. Для исследования и описания корпоративной культуры использовался упомянутый выше метод диагностики организационной культуры, предполагающий, что корпоративная культура организации состоит из четырех субкультур: иерархии, конкуренции, семьи и адхократии.

С помощью этого метода был построен организационный профиль ТомПУ (рис. 4). Этот профиль показывает, что в настоящее время все эти субкультуры присутствуют в организационной культуре ТомПУ примерно в равных долях (сплошная линия). Желательным направлением изменения организационной культуры университета, по усредненному мнению его сотрудников, является увеличение доли культур типа «семья» и «адхократия» и уменьшение доли культуры типа «иерархия» (пунктирная линия).

Аналогичные профили были построены для отдельных составляющих корпоративной культуры, таких как система управления, стиль лидерства, система целеполагания, критерии успешности, способы принятия решений и разрешения конфликтов, силы, объединяющие сотрудников, система стимулирования. Кроме того, были построены организационные профили для структурных подразделений университета в отдельности, его лидеров, различных возрастных групп сотрудников.

Специально организованное обсуждение полученных результатов топ-менеджерами университета показало, что сложившаяся корпоративная культура не соответствует требованиям внешней среды и новой миссии университета. С целью выбора модели корпоративной культуры университета, соответствующей требованиям окружающей среды, с топ-менеджерами ТомПУ был проведен ряд тренингов. Общая цель всех тренингов состояла в выработке единого подхода команды топ-менеджеров к целям, механизмам и направлениям изменений [28].

Рис. 3. Организационный профиль Томского политехнического университета



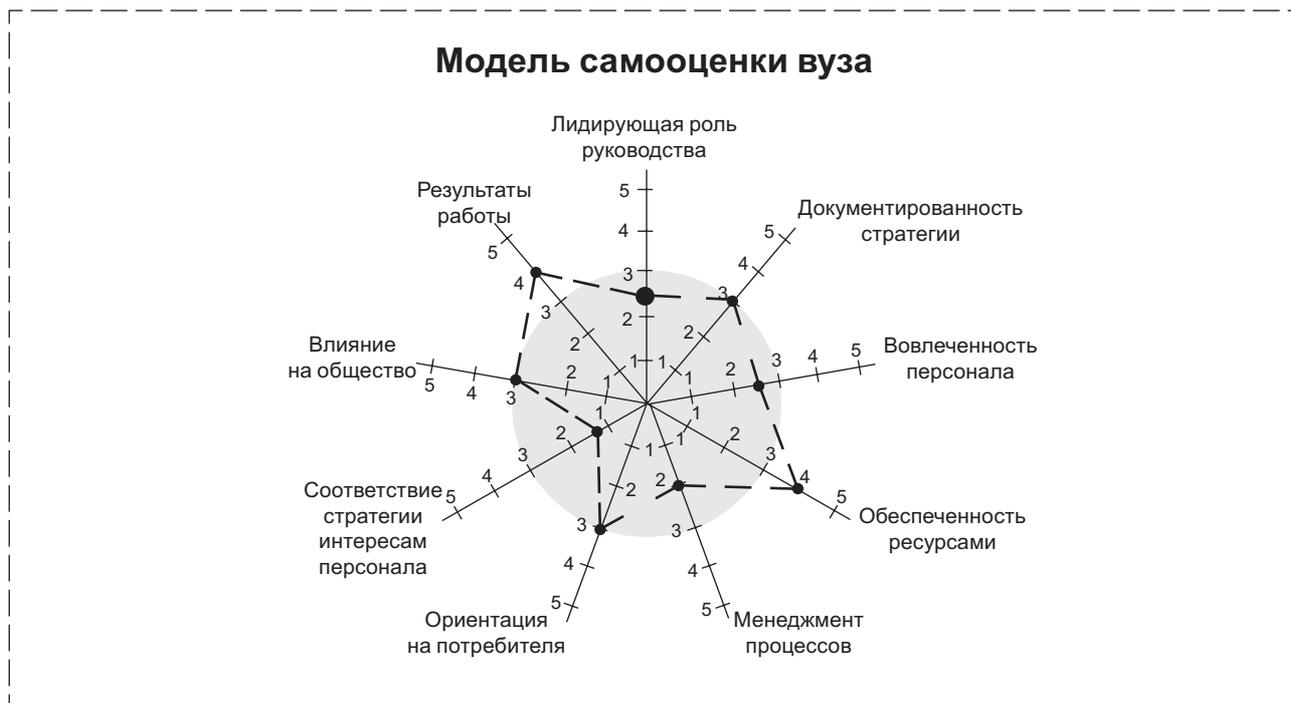
Адхократическая культура

- Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Сотрудники готовы идти на риск и отвечать за его последствия.
 - Лидеры считаются новаторами, способными предвидеть будущее организации и готовыми к изменениям.
 - Активно поощряются новаторство и эксперимент, ведущие к непрерывному улучшению текущей деятельности.
 - Связующей сущностью организации является преданность этой идее.
 - Подчеркивается необходимая деятельность на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте иобретении новых ресурсов.
 - Успех означает производство (представление) уникальных и новых продуктов и (или) услуг.
 - Важно на рынке быть лидером.
- Организация поощряет личную инициативу, творчество, свободу, ответственность.

4.3.5. Самооценка систем управления качеством вуза

Модель самооценки системы менеджмента качества (СМК) была разработана в 2003 г. в СПбГЭТУ «ЛЭТИ» на основе анализа отечественного и зарубежного опыта в этой области, включая Россию, страны Европы, США и Австралию, а также сравнительное исследование около 10 различных моделей СМК, используемых в высшем образовании.

Решением координационного Совета по управлению качеством Высшего профессионального образования при Министерстве образования и науки России разработанная модель СМК вуза принята в качестве базовой для оценки наличия и эффективности СМК при проведении аттестационной экспертизы и государственной аккредитации вузов. Также принято решение о проведении пилотной апробации этой модели для вузов России. Опыт использования модели самооценки показал ее широкие возможности для оценки текущей стратегической позиции вуза и разработки перспектив развития.



Оценка системы менеджмента качества вуза производится по девяти критериям модели, которые сформированы в две группы: критерии группы «Возможности» и критерии группы «Результаты».

Каждый из выделенных основных критериев разбит на определенное число подкритериев, которые в свою очередь в некоторых случаях разбиваются на составляющие. При этом каждый подкритерий или его составляющие оцениваются с точки зрения их совершенства (развития) по уровням совершенства или стадиям развития. Таких уровней выделено пять и они представляют собой определенную иерархию.

Оценка уровня совершенства по всем критериям, подкритериям и составляющим группы «Возможности» осуществляется примерно одинаково. В основу оценки уровня совершенства различных подкритериев (видов деятельности, работ) этой группы положены следующие шесть «измерений», соответствующих базовым принципам TQM:

- 1) степень ориентированности на потребителей и другие заинтересованные стороны (от минимального удовлетворения требованиям ГОС ВПО и до полного учета интересов всех заинтересованных сторон);
- 2) степень системности применяемого подхода (от краткосрочных эпизодических мер к планированию долговременной политики и стратегии);
- 3) степень распространенности в вузе применяемого подхода по уровням управления, различным подразделениям и процессам;
- 4) степень вовлеченности персонала вуза в соответствующие процессы;
- 5) степень документированности процедур процессов (от неформального исполнения к полностью документированным процессам);
- 6) степень ориентированности на предотвращение несоответствий и постоянное улучшение, а не на исправление возникающих проблем.

Оценка результатов деятельности вуза, отражающая удовлетворенность потребителей, удовлетворенность персонала вуза, восприятие вуза обществом и результаты своей деятельности (финансовые и нефинансовые), осуществляется по критериям группы «Результаты».

Таблица 9. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА

КРИТЕРИИ ГРУППЫ «ВОЗМОЖНОСТИ»	
Критерии	Подкритерии
1. Лидирующая роль руководства	<p>1.1. Личное участие руководства вуза в формировании и развитии миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества.</p> <p>1.2. Личное участие руководства в обеспечении разработки, внедрения и постоянного совершенствования системы менеджмента качества (СМК) вуза.</p> <p>1.3. Личное участие руководства вуза в работе с внешними заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, партнерами, представителями общественности и др.)</p> <p>1.4. Личное участие руководства вуза в обеспечении обратной связи с персоналом для улучшения своей деятельности.</p>
2. Политика и стратегия	<p>2.1. Разработка и совершенствование политики и стратегии и степень участия в этих процессах заинтересованных сторон (студентов, персонала вуза, потребителей, поставщиков, партнеров, представителей общественности и др.).</p> <p>2.2. Механизмы сбора и анализа разносторонней информации о результативности и эффективности функционирования вуза при формировании его политики и стратегии.</p> <p>2.3. Механизмы проекции внедрения политики и стратегии на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы вуза.</p> <p>2.4. Механизмы информирования персонала вуза и студентов о проводимой политике и стратегии.</p>
3. Менеджмент персонала	<p>3.1. Кадровая политика и принципы управления развитием персонала.</p> <p>3.2. Механизмы определения квалификационных требований к персоналу, его подготовке и повышению квалификации.</p> <p>3.3. Механизмы мотивации, вовлечения и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования вуза.</p> <p>3.4. Обеспечение обратной связи и диалога между персоналом, студентами и руководством вуза.</p> <p>3.5. Повышение качества рабочей среды, обеспечение социальной защиты и повышение благосостояния персонала.</p>
4. Ресурсы и партнеры	<p>4.1. Управление финансовыми ресурсами вуза.</p> <p>4.2. Управление материальными ресурсами.</p> <p>4.3. Управление эффективностью технологий обучения и контроля знаний.</p> <p>4.4. Управление информационными ресурсами.</p> <p>4.5. Взаимодействие с внешними партнерами (работодателями, школами и лицеями, средними специальными учебными заведениями, другими вузами).</p>
5. Менеджмент процессов	<p>5.1. Процессы системы менеджмента качества вуза.</p> <p>5.1.1. Внедрение процессного подхода.</p> <p>5.1.2. Управление документацией.</p> <p>5.1.3. Управление записями.</p> <p>5.1.4. Планирование и построение организационной структуры системы менеджмента качества, распределение ответственности и полномочий.</p> <p>5.1.5. Построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга процессов вуза.</p> <p>5.1.6. Планирование рабочих процессов вуза.</p> <p>5.1.7. Внутренние аудиты (проверки) и самооценка вуза и его структурных подразделений.</p> <p>5.1.8. Процессы, связанные с постоянным улучшением, корректирующие и предупреждающие действия.</p> <p>5.2. Основные рабочие процессы вуза.</p> <p>5.2.1. Маркетинговые исследования (Определение видения образования, требований потребителей к квалификационной характеристике, образовательному профилю вуза и учебным планам образовательных программ).</p> <p>5.2.2. Формирование текущего содержания образовательной деятельности вуза по основным образовательным программам (учебных планов и рабочих программ дисциплин).</p> <p>5.2.3. Разработка учебно-методических комплексов по дисциплинам учебных планов (УМК).</p> <p>5.2.4. Отбор абитуриентов и прием студентов в вуз.</p> <p>5.2.5. Процесс обучения.</p> <p>5.2.6. Контроль и оценка качества образовательного процесса.</p> <p>5.2.7. Контроль полученных знаний и навыков (зачеты, экзамены, итоговая аттестация и др.).</p> <p>5.2.8. Консультации и помощь при выборе траекторий обучения, при профессиональной адаптации и трудоустройстве.</p> <p>5.2.9. Деятельность вуза по реализации программ дополнительного профессионального образования</p> <p>5.2.10. Научно-исследовательская деятельность.</p> <p>5.3. Вспомогательные рабочие процессы вуза.</p> <p>5.3.1. Процесс обеспечения учебного процесса учебно-методической литературой и библиотечное обслуживание.</p> <p>5.3.2. Формирование образовательной среды.</p> <p>5.3.3. Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов.</p> <p>5.3.4. Взаимодействие со школами, лицеями и будущими абитуриентами, довузовская подготовка.</p> <p>5.3.5. Воспитательная и внеучебная работа со студентами.</p> <p>5.3.6. Социальная поддержка студентов.</p>

Окончание табл. 9

КРИТЕРИИ ГРУППЫ «РЕЗУЛЬТАТЫ»	
Критерии	Подкритерии
6. Удовлетворенность потребителей	6.1. Удовлетворенность студентов и выпускников. 6.1.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников. 6.1.2. Уровень удовлетворенности студентов и выпускников. 6.2. Удовлетворенность работодателей. 6.2.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей. 6.2.2. Уровень удовлетворенности работодателей.
7. Удовлетворенность персонала	7.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала. 7.2. Уровень удовлетворенности персонала.
8. Влияние вуза на общество	8.1. Механизмы сбора информации о влиянии вуза на общество. 8.2. Уровень восприятия вуза обществом.
9. Результаты деятельности вуза	9.1. Механизмы сбора и анализа информации о результатах деятельности вуза. 9.2. Финансовые результаты деятельности вуза. 9.3. Другие нефинансовые результаты деятельности вуза.

При формировании критериев этой группы были использованы следующие принципы:

1. Подкритерии группы «Результаты» отражают три основных аспекта: совершенство механизмов сбора и анализа информации относительно удовлетворенности потребителей, персонала и общества, степень удовлетворенности потребителей, персонала и общества различными аспектами работы вуза (на основании их реального анкетирования) и косвенные свидетельства удовлетворенности заинтересованных сторон.

2. Степень удовлетворенности потребителей, персонала и общества оценивается относительно всех аспектов работы вуза, которые определяются критериями, подкритериями и составляющими группы критериев «Возможности» и относятся к рассматриваемой группе потребителей. Это позволяет реализовать для каждого критерия упомянутый выше цикл Э. Деминга (PDCA), т. е. процесс постоянного совершенствования деятельности вуза по всем направлениям.

Конкретные аспекты деятельности вуза, относительно которых оценивается степень удовлетворенности заинтересованных сторон, могут быть детализированы с учетом специфики работы вуза.

Использование модели самооценки при разработке стратегии вуза дает следующие возможности и результаты:

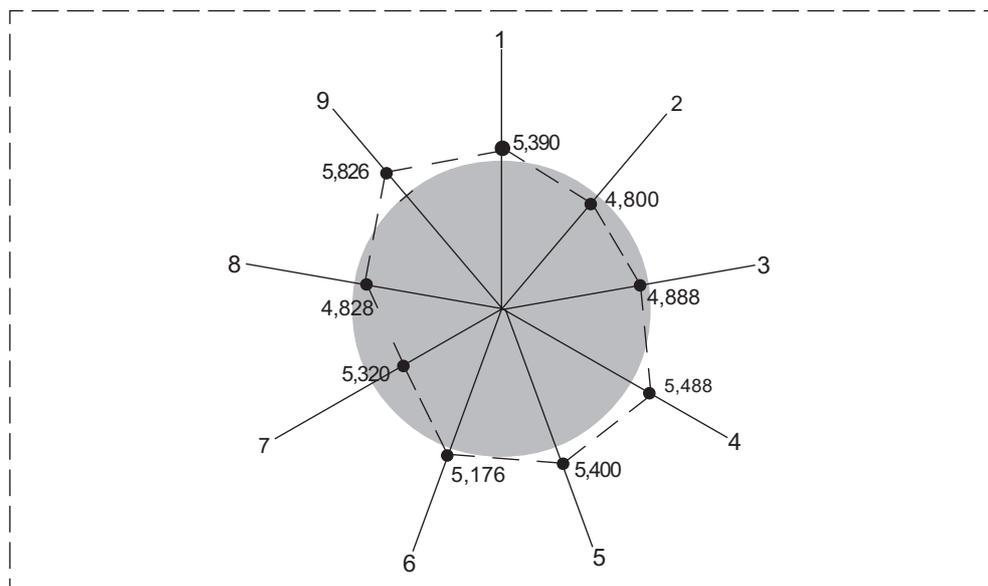
- Определение текущей позиции вуза с использованием широкого спектра критериев.
- Введение в самооценку целого ряда достаточно новых оценочных критериев, связанных с анализом окружения вуза, его внешней среды и потребителей.
- Хороший уровень проработанности критериев, подкритериев и показателей модели позволяет сделать анализ предельно конкретным и содержательным.
- Оценка по уровням совершенства дает возможность определить перспективы дальнейшего развития, легко и естественно перейти от определения и формулирования проблем к задачам развития вуза.
- Использование модели позволяет провести конкурентный анализ, сравнивая оценки своего вуза со среднеотраслевыми или референтными вузами.
- Работа над моделью самооценки практически всегда вызывала большой интерес, активизировала дискуссию, провоцировала выдвижение новых идей и мыслей по стратегии развития вуза.

- Использование в стратегическом анализе модели самооценки позволяет провести открытую дискуссию по ключевым аспектам системы управления вузом, проявить и согласовать позиции членов управленческой команды вуза.
- Модель самооценки является одним из немногих инструментов стратегического анализа, разработанных специально для образовательных учреждений и в полной мере учитывающих их специфику.

Основные выводы по пилотной апробации самооценки СМК вузов

1. В пилотной апробации принимали участие 25 вузов, которые предоставили результаты самооценки. 120 вузов проявили заинтересованность в предлагаемой методике и модели. Это подтверждает актуальность проблемы создания СМК в российских университетах. Такая заинтересованность была также подтверждена личными контактами организаторов апробации с вузами, участвующими в апробации.
2. Несмотря на то, что в апробации принимали участие в основном «сильные» вузы (по оценке организаторов), полученные результаты свидетельствуют о недостаточно высоком уровне их управленческой деятельности по сравнению с международным уровнем.
3. Наличие значимой положительной корреляции практически между всеми критериями модели, а также несущественное отличие математических ожиданий оценок большинства критериев друг от друга говорят о сбалансированности разработанной модели СМК вуза.
4. Исходя из проведенной апробации, можно сделать вывод, что вузы, имеющие показатели, превышающие по всем критериям интегральную лепестковую диаграмму, обладают «лучшей практикой» управленческой деятельности с позиций менеджмента качества в РФ.

Интегральная лепестковая диаграмма самооценки критериев модели СМК по всем вузам, принимавшим участие в пилотной апробации [32]



5. Проведенная апробация показала, что говорить о наличии СМК в вузе можно в том случае, если значения оценки деятельности по критериям модели находятся на уровне нижней границы доверительного интервала, полученного для математических ожиданий значений критериев (см. таблицу).

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ПО ПИЛОТНОЙ АПРОБАЦИИ САМООЦЕНКИ СМК ВУЗОВ [32]

Критерии группы «Возможности»		Критерии группы «Результаты»	
1. Лидирующая роль руководства	5.39	6. Удовл етворенность потребителей	5.18
2. Политика и стратегия	4.80	7. Удовлетворенность персонала	4.32
3. Менеджмент персонала	4.89	8. Влияние вуза на общество	4.83
4. Ресурсы и партнеры	5.49	9. Результаты деятельности вуза	5.83
5. Менеджмент процессов	5.46		

4.3.6. Бенчмаркинг в вузе

Бенчмаркинг (англ. *Benchmarking*) – подход к стратегическому планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации.

Бенчмаркинг способствует повышению эффективности организации на основе использования лучшего опыта деятельности, позволяет выяснить уровень организации по сравнению с лучшими в мире; способствует быстрому внедрению новых подходов, минимизируя риски и затраты.

Бенчмаркинг активно используется бизнес-структурами, практика же применения его в российских вузах является достаточно ограниченной. Пионерной публикацией по этой теме является работа Е. А. Князева и Я. Ш. Евдокимовой «Бенчмаркинг для вузов» [12], написанная по результатам бенчмаркингового проекта. Авторы дают детальные рекомендации по организации и проведению бенчмаркинга для вузов, в том числе и как инструмента стратегического анализа.

Для бенчмаркинга необходимо:

- Провести самооценку
- Изучить и задокументировать текущую практику, определить оценочные критерии, выявить основные проблемы
- Определить лучшую практику, разработать структуру анализа практики, собрать данные
- Проанализировать информацию, определить разрывы между достижениями, выделить ключевые факторы и идеи по совершенствованию
- Разработать и реализовать программу изменений
- Провести сравнительный анализ после внедрения изменений

В конечном счете бенчмаркинговый проект должен дать ответы на следующие ключевые вопросы:

- Насколько мы успешны по сравнению с другими?
- Насколько успешнее мы хотим быть?
- Кто преуспевает лучше всех?
- Как они этого добились?

6. Низкие среднестатистические оценки, полученные по критерию «Удовлетворенность персонала», действительно отражают тяжелое положение вузов в решении одной из самых важных задач – омоложения, развития и мотивации научного и профессорско-преподавательского состава.

7. Низкие среднестатистические оценки, полученные по подкритерию 5.1. «Процессы системы менеджмента качества», свидетельствуют о том, что в вузах на сегодняшний день недостаточно внимания уделяется использованию современных подходов в создании систем менеджмента качества вуза.

8. Высокие среднестатистические оценки по подкритериям 1.3 «Личное участие руководства вуза в работе с внешними заинтересованными сторонами» и 9.2 «Финансовые результаты деятельности вуза» противоречат ряду других низких среднестатистических оценок и не соответствуют реальному положению дел в большинстве вузов.

9. Достаточно низкая экспертная оценка весомости критерия 8 «Влияние вуза на общество» говорит о неполном понимании роли вузов в развитии интеллектуального потенциала общества и регионального строительства.

10. Анализ отзывов университетов о проведенной самооценке позволяет сделать следующий вывод: использование предлагаемой методики – инструмент для совершенствования основных механизмов улучшения научной, образовательной, воспитательной и социальной деятельности вузов. При этом представленная Методика самооценки и квалиметрические шкалы уровней совершенства подкритериев и составляющих модели содержат в себе определенную программу улучшения деятельности вуза.

Бенчмаркинг в вузе

Бенчмаркинг – метод сравнения собственного вуза с другими вузами на основе сбора данных и обучения лучшим методам работы для повышения его эффективности

Цель – выявить и использовать лучшие практики вузов по взаимодействию с внешней средой

Инструменты анализа:

- Инструмент совершенствования качества
- Инструмент разработки стратегии предприятия
- Инструмент перепроектирования бизнес-процессов

- Как мы можем использовать их опыт в нашем учебном заведении?
- Как мы можем стать лучше других?

В стратегическом анализе бенчмаркинг дает сравнительные данные, позволяющие как определять общие стратегические намерения вуза, так и планировать совершенствование отдельных процессов и деятельности вуза. Примером стратегического бенчмаркинга являются случаи разработки стратегии, построенной на выборе и использовании эталонного образца: вуза – лидера, параметры которого берутся в качестве стратегических ориентиров.

На операционном уровне бенчмаркинг может быть положен в основу формирования той или иной функциональной стратегии вуза, например, в области обучения, исследований или каких-либо других процессов.

Условия успешности бенчмаркингового проекта – это эффективная команда, наличие плана действий, адекватный выбор лучшей практики, концентрация сил и ресурсов на ключевых процессах и решениях.

ГЛОССАРИЙ

Анализ внешней среды – оценка состояния и перспектив развития с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказать непосредственное влияние.

Бенчмаркинг – процесс установления стандартов для оценки деятельности, поведения или процессов в организации.

Внешний / внутренний аудит – сбор данных для последующей оценки деятельности и ее качества, измерения и оценки ее эффективности, для подготовки управленческих решений.

Всеобщее управление качеством – философия управления организацией, рассматривающая качество ее деятельности как степень удовлетворения нужд, требований и ожиданий заказчика и направленная на завоевание позиций на рынке.

Инновация (нововведение) – создание, распространение и применение нового средства (новшества), которое удовлетворяет потребности человека и общества и вызывает вместе с тем социальные и другие изменения. Различают инновации эволюционного и революционного порядка, радикального и частичного характера, широкого или узкого использования. Суть инновации – поиск и получение новых результатов, способов их создания, устранение рутинных, неэффективных условий труда, управленческих структур и т. п.

Конкурентные преимущества вуза – уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет вуз, а также стратегически важные сферы образования, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе.

Матрица БКГ – матрица Бостонской консультативной группы. В ее основе лежит модель «жизненного цикла» услуги, в соответствии с которой она в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «проблема»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»).

Модель «пяти сил» Портера – модель для анализа конкуренции. Согласно М. Портеру, конкуренцию среди существующих форм определяют:

- 1) соперничество между существующими организациями;
- 2) возможности появления новых конкурентов в отрасли;
- 3) угроза появления услуг-заменителей;
- 4) экономические возможности поставщиков;
- 5) экономические возможности потребителей.

Неосязаемые ресурсы – качественные характеристики вуза: ноу-хау, престиж, имидж организации, квалификация персонала, опыт.

Осязаемые ресурсы – физические и финансовые активы организации, которые отражены в бухгалтерском балансе: основные фонды, денежные средства и т. д.

PEST-анализ – выявление политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию организации.

SWOT-анализ – этап стратегического планирования, цель которого – выявить ключевые факторы, влияющие на деятельность организации. При проведении этого маркетингового анализа оцениваются, с одной стороны, внутренние факторы – сильные и слабые стороны организации (Strengths

and Weaknesses), а с другой – возможности (Opportunities) и потенциальные опасности (Threats), т. е. благоприятные и неблагоприятные факторы внешней среды. SWOT-анализ может применяться для определения важных направлений стратегического планирования, оценки деятельности группы руководителей, возможного сотрудничества, привлекательности продукта или услуги на рынке и т. д. Позволяет установить соответствие между внутренними свойствами организации и факторами рыночной среды.

Среда косвенного воздействия (макросреда) – факторы внешней среды, не оказывающие непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияющие на процесс формирования стратегии; сюда входят экономические, политические, технологические и социальные факторы.

Стержневая компетенция – основное конкурентное преимущество организации, которое проявляется в том или ином виде деятельности сотрудников. Стержневые компетенции (по П. Хэмелу) являются коллективным знанием организации, направленным на координирование разнотипных производственных навыков и увязывание воедино множественных технологических потоков.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент окружающей среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход (по И. Ансоффу).

Стратегия фокусирования (сегментации) – конкурентная стратегия, основанная на оказании услуг для особого сегмента рынка и сохранении в этом рынке по возможности монопольного положения.

Управленческий анализ – процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей организации, направленный на оценку текущего состояния сферы образования, ее сильных и слабых сторон, а также выявление стратегических проблем.

Цепочка ценностей Портера – термин, введенный американским ученым М. Портером, утверждавшим, что деятельность организации подразделяется на два типа: *основную*, связанную с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием, и *вспомогательную*, обеспечивающую основные процессы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азарьева В. В., Степанов С. А. К качеству управления через анализ лучших практик и разработку моделей совершенства // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 4 (37). С. 48–56.
2. Вейрич Х. Матрица TOWS – инструмент для ситуационного анализа // Долгосрочное планирование. Апрель 1982. С. 60.
3. Деревягина Л. Н., Лысенко А. Ю. Маркетинг образовательных услуг. Практ. пособие. – ИЦ ГУУ, 2001. С. 85.
4. Евдокимова Я. Ш. Бенчмаркинг как методология совершенствования управления российскими вузами // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 4 (37). С. 27–38.
5. Елисеева И. И., Юзбашев М. М. Общая теория статистики. – М.: Финансы и статистика, 1996.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер. 2001. 311 с.

7. Карнаухова В. К., Краковский Ю. М. Стратегический анализ рынка труда специалистов с высшим образованием // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 3 (31). С. 26–31.
8. Карнаухова В. К., Краковский Ю. М., Шильке Я. Л. Трехэтапный метод оценки стратегического положения вузов на основе модели МакКинси // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 1 (47). С. 35–40.
9. Кельчевская Н. Р., Прохорова Н. Б., Павлова М. В. Проведение финансового анализа государственного образовательного учреждения. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2001. – 127 с. [Рецензия] // Университетское управление: практика и анализ. 2001. № 3 (18). С. 91.
10. Кельчевская Н. Р., Павлова М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности государственного вуза как основа инновационных решений и программ (на примере УГТУ-УПИ) // Университетское управление. 2000. № 4 (15). С. 43–45.
11. Кельчевская Н. Р., Котляревская И. В. Маркетинг – рыночная инновация в управлении государственным вузом // Университетское управление: практика и анализ. 2000. № 3 (14). С. 78–79.
12. Князев Е. А., Евдокимова Я. Ш. Бенчмаркинг для вузов. Логос, 2006. – 208 с.
13. Лукина Е. Л. Интегральный стратегический анализ деятельности технического вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 5 (45). С. 21–27.
14. Мазалецкая А. Л., Маслов Д. В., Студ К. Применение моделей совершенствования для повышения качества управления в российском университете // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 5 (45). С. 97–104.
15. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Бриттов А. В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6. С. 152–162.
16. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.
17. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 1.
18. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга: эволюция концепций качества. Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 2.
19. Панкрухин А. Образовательные услуги: точка зрения маркетолога // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21). С. 40–43.
20. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании: Учеб. пособие. – М.: Интерпракс, 1995. – 240 с.
21. Панов А. И., Коробейников И. О., Панов В. А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). – М.: Юнити-Дана, 2006. – 303 с.
22. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под ред. Е. А. Князева. – Казань: Унипресс, 2001. – 528 с.
23. Стариков В. В. Бенчмаркинг – путь к совершенству // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 4 (54).
24. Стратегический менеджмент: практикум / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев – М.: Вузовский учебник, 2006.
25. Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании / Под ред. Е. А. Князева // Материалы Первой междунар. конф., Москва, 3–4 декабря 2002 г. – Казань: ФизтехПресс, 2003. – 336 с.
26. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и стратегии: Учебник для вузов: Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000.
27. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепция и ситуации для анализа. – 12-е изд. – М.- СПб.: Вильямс, 2003.
28. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Аналитический доклад / Рук. авт. колл. В. М. Филиппов. – М.: Логос, 2005. – С. 167–185.
29. Холкин Д. В., Холкина Т. А. Технологические и институциональные подходы к трансляции лучшей практики // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 4 (37). С. 38–48.
30. Хорн А. Н., Керимов В. Э. Стратегический анализ. Учеб. пособие. – М.: ЭКС-МО, 2006. – 283 с.
31. Персональная страницы Алексея Сурина [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.freelancer.fromru.com/pest.htm>.
32. Соболев В. С., Степанов С. А., Щербачев А. Ю., Азарьева В. В. Результаты пилотной апробации методики самооценки вуза на базе новой модели СМК [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.tqm.spb.ru/6_results1.shtml