

9.7. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ АНАЛИТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ВУЗА

Филиппова Л.В., зам. главного бухгалтера по экономике

ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет»

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

Современные тенденции экономического развития образовательного процесса ставят под угрозу эффективность вузов. Для обеспечения дальнейшего развития вузу необходимо мыслить стратегически, с тем чтобы методы экономического анализа (ретроспективный характер) дополнялись методами стратегического анализа (перспективный характер).

На сегодняшний день в силу происходящих глобальных изменений формирование реалистичной программы развития вуза является достаточно сложной проблемой. В новой системе нормативно-подушевого финансирования высших учебных заведений и переходе на рыночные отношения необходимо исследовать факторы внешней среды и ресурсный потенциал вуза с целью определения его позиции среди конкурентов и выявления тенденций, условий и альтернатив его дальнейшего развития.

Функционирование рыночных механизмов в деятельности вуза, в свою очередь, затрудняет социально значимый характер образовательных услуг. В отличие от рынка обычных товаров, рынок образовательных услуг характеризуется:

- высоким динамизмом, территориальной фрагментацией;
- высокой скоростью оборота капитала; высокой дифференциацией;
- неопределенностью результата при оказании услуги;
- естественной монополией в предоставлении многих услуг; информационной асимметрией у производителя и потребителя, приоритетом социальных, а не стоимостных показателей [1, с. 75].

Вместе с тем, необходимо контролировать финансовые потоки и анализировать затраты на каждом этапе финансово-хозяйственной деятельности вуза не только на предмет целевого и законного использования, но и оценивать степень их эффективного потребления. В связи с этим возникает необходимость в разработке финансовой стратегии вуза. Но в силу происходящих глобальных изменений на сегодняшний день формирование реалистичной стратегии развития вуза является достаточно сложной проблемой.

Для выработки стратегии комплексного управления вузом, а в том числе и финансовой стратегией, необходимо провести исследование факторов микро- и макросреды. Не менее значимым, по мнению Томшинской И.Н., является анализ факторов мезосреды [7, с. 264].

Макросреда – это совокупность факторов, на которое руководство вуза не может повлиять при установлении и поддержке с потребителями образовательных услуг отношения сотрудничества [1, с. 80].

Мезосреда включает в себя такие факторы, как региональное законодательство, институциональная система, региональный рынок труда. В Санкт-Петербурге, например, высшие учебные заведения освобождены от уплаты налога на имущество [7, с. 264], студенты феде-

ральных вузов из числа детей-сирот имеют право на бесплатный проезд в общественном транспорте Санкт-Петербурга.

Микросреда представляет собой совокупность факторов, на которые руководство вуза должно воздействовать, для того чтобы устанавливать и поддерживать с потребителями образовательных услуг отношения сотрудничества. К микросреде вуза относятся:

- руководство вуза и структурные подразделения;
- контрагенты;
- абитуриенты;
- родители;
- студенты;
- конкуренты;
- спонсоры;
- средства массовой информации.

В экономической практике для исследования факторов микро-, мезо- и макросреды применяются следующие методы анализа:

- **GAP**-анализ;
- **PEST**-анализ;
- **SWOT**-анализ;
- **SNW**-анализ.

GAP-анализ (в переводе с англ. gap – «разрыв») представляет собой стратегический анализ, позволяющий исследовать диспропорции между текущим состоянием и желаемым. Данный анализ также позволяет выделить кризисные точки и оценить степень готовности перехода вуза от текущих показателей к желаемым.

Основным преимуществом данного метода является детальный анализ текущей ситуации и возможность предельно точно сконцентрировать усилия на развитии определенных направлений деятельности.

Применительно к вузу можно выделить следующие категории диспропорций:

- удельный вес преподавателей, имеющих ученые степени и звания;
- средний балл результатов единого государственного экзамена (ЕГЭ) при зачислении;
- успеваемость и посещаемость студентов;
- разрыв в качестве преподавания и знаний выпускников;
- востребованность и уровень трудоустройства выпускников;
- материально-техническое оснащение;
- международный обмен;
- объем научно-исследовательских работ в расчете на единицу профессорско-преподавательского состава;
- инновационные технологии, бизнес-партнерство;
- затраты вуза на 1 руб. услуг и др. [5, с. 199].

В научно-практической сфере посредством **GAP**-анализа сопоставляют экстраполированные и модифицированные значения фактических и ожидаемых величин и определяют рыночный разрыв. В системе высшего образования предлагается применить **GAP**-анализ для выявления конкретных несоответствий параметров и определения величины этого несоответствия по величине отклонения текущего значения параметра от желаемого.

Следует также отметить, что Министерством образования и науки РФ в ходе мониторинга эффективности деятельности высших учебных заведений ежегодно исследуются основные показатели их деятельности. Значения показателей вуза сравниваются с пороговыми значениями для государственных вузов (табл. 1.) и на основании данного анализа выявляются неэффективные вузы.

Приведенные данные наглядно выделяют наиболее уязвимые области деятельности среднестатистического вуза, в основном это международная деятельность, значения показателей которой ниже уровня порогового значения. Невысокие показатели и по образовательной деятельности (табл. 1).

Таблица 1

ПОЗИЦИИ СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОГО ВУЗА ПО ОСНОВНЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ МОНИТОРИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ, ПРОВОДИМОГО ЗА 2012 г., В СРАВНЕНИИ С ПОРОГОВЫМИ ЗНАЧЕНИЯМИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ [3]

№	Показатель	Значение	Пороговое значение
1	Образовательная деятельность	65,61	63
2	Научно-исследовательская деятельность	113,27	75
3	Международная деятельность	2,04	3
4	Финансово-экономическая деятельность	1926,7	1500
5	Инфраструктура	20,87	13
6	Трудоустройство	99,338	98,684

Рассмотрим на примере среднестатистического вуза Санкт-Петербурга значения показателей образовательной деятельности (табл. 2), определим соотношение значений данных показателей к показателям государственных вузов (рис. 1) и вузов региона (рис. 2).

Таблица 2

ЗНАЧЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОГО ВУЗА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА В 2012 Г. [3]

№	Показатель	Единица измерения	Значение показателя вуза
1.1	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам подготовки бакалавров за счет средств федерального бюджета	Балл	70,45
1.2	Усредненный по реализуемым направлениям (специальностям) минимальный балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам подготовки бакалавров за счет средств федерального бюджета	Балл	47,7
1.3	Удельный вес численности победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам подготовки бакалавров на очную форму обучения	%	0
1.4	Удельный вес численности студентов, зачисленных по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам подготовки бакалавров	%	1,7
1.5	Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента обучающихся по основным образовательным программам высшего профессионального образования (ООП ВПО)	%	5,9

№	Показатель	Единица измерения	Значение показателя вуза
1.6	Численность аспирантов вуза в расчете на 100 студентов (приведенного контингента)	Ед.	2,68
1.7	Удельный вес численности слушателей из сторонних организаций в общей численности слушателей, прошедших обучение в вузе по программам повышения квалификации и переподготовки	%	79,67
1.8	Доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников вуза	%	67,89

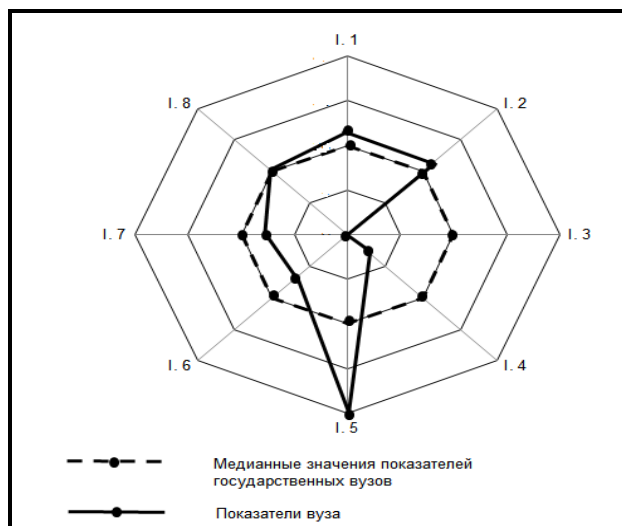


Рис. 1. Отношение значений показателей среднестатистического вуза Санкт-Петербурга к значениям показателей государственных вузов (образовательная деятельность) [3]

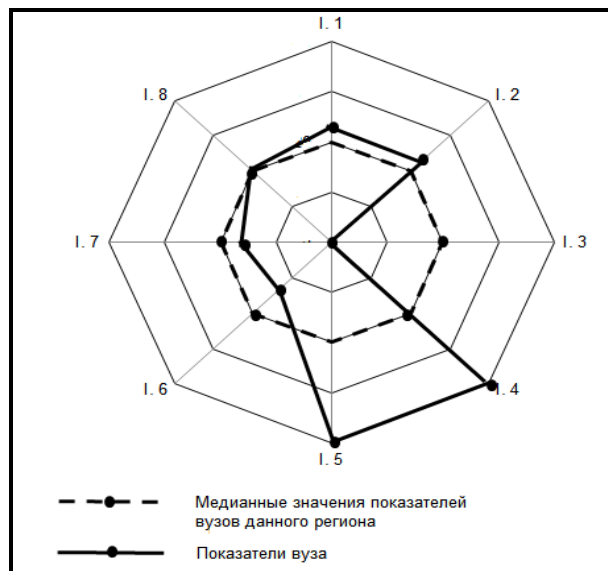


Рис. 2. Отношение значений показателей среднестатистического вуза Санкт-Петербурга к значениям показателей вузов Санкт-Петербурга (образовательная деятельность) [3]

Данные схемы свидетельствуют о дифференциации показателей деятельности всех вузов и показателей деятельности вузов в отдельности по регионам, что в очередной раз свидетельствует о необходимости исследования факторов мезосреды, влияющих на деятельность вуза.

Для минимизации разрыва между ожидаемым значением и реальными показателями деятельности вуза, повышения конкурентоспособности и финансовой устойчивости необходимо иметь представления о структуре ценностей потребителей образовательных услуг и предвидеть тенденции изменения этой структуры [2, с. 168]. Савченко Ю.Ю. выделяет следующую структуру потребительской ценности высшего образования для индивидуальных потребителей и субъектов бизнес-среды (рис. 3) [6, с. 221].

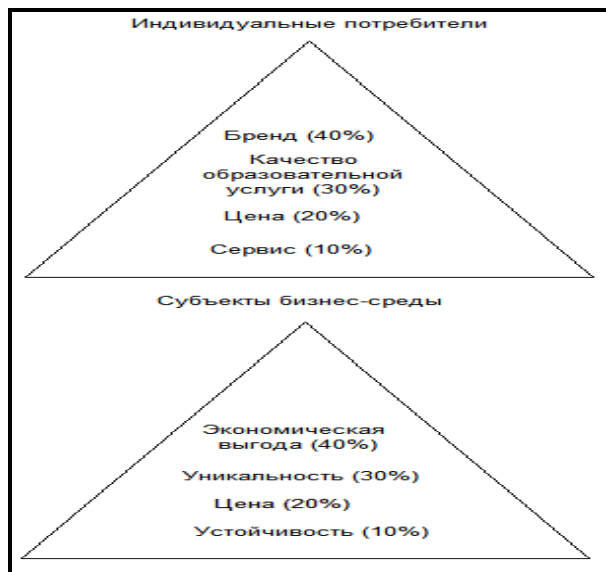


Рис. 3. Структура потребительской ценности высшего образования для индивидуальных потребителей и субъектов бизнес-среды

С учетом сложившейся иерархии в борьбе за потребителя вузам необходимо:

- выстраивать бренд-платформы;
- разрабатывать новые эффективные формы и методы обучения (дистанционные технологии);
- повышать уровень квалификации профессорско-преподавательского состава;
- выдавать двойные дипломы (европейское приложение) и предоставлять льготы студентам;
- увеличивать полезность и комплексность образовательных услуг (обеспечивая возможность получения нескольких образовательных услуг в одном учебном заведении);
- проводить диверсификацию образовательных программ, создавая совместные образовательные услуги с партнерами из бизнес-среды;
- широко использовать различные приемы ценовой стратегии: адаптация цен к видам потребителей, льготы для повторно обучающихся в пределах норм налогового регулирования;
- создать активно действующую ассоциацию выпускников [1, с. 87-88].

В системе подготовки кадров высшей квалификации необходимо также изучение факторов макросреды на рынке образовательных услуг, оказывающих наибольшее воздействие на условия функционирования вуза. В экономической практике проводится ана-

лиз политических факторов, динамики и направленности развития экономики, социокультурных факторов и технологических инноваций.

Именно эти факторы лежат в основе метода анализа **PEST** (от аббревиатуры political – «политический», economic – «экономический», social – «социальный», technological – «технический») [4, с. 21]. Названный анализ ориентирует на прогнозирование политических, экономических, социальных и технологических изменений и определение позиции вуза в рамках прогнозируемых изменений. Полученные результаты анализа способствуют разработке наиболее эффективной стратегии развития вуза с учетом факторов, оказывающих благоприятное или негативное воздействие на функционирование вуза.

В качестве политических факторов формирования социального заказа на подготовку кадров высшей квалификации определены политические проблемы устойчивого развития общества. Помимо проблем устойчивого развития общества, большое влияние на систему высшего образования оказывают экономические отношения в мире, дефицит бюджета, что и выступает в качестве экономических факторов формирования социального заказа на кадры высшей квалификации.

Система социальных факторов характеризуется востребованностью специалистов по направлениям подготовки, выраженной в количестве вузов определенных профилей подготовки и числе абитуриентов, желающих обучаться по определенным специальностям и в определенном учебном заведении.

Наиболее распространенным анализом является **SWOT**-анализ (от аббревиатуры strengths – «сильные стороны», weaknesses – «слабые стороны», opportunities – «возможности», threats – «угрозы»). Методика данного анализа характеризуется комплексностью и последовательностью, но до конца не формализована. Качество проводимого анализа зависит от степени детализации конкретных факторов внешней окружающей среды вследствие того, что выявленные в процессе анализа угрозы и возможности неравнозначны по степени своего влияния. Это обстоятельство вызывает необходимость их ранжирования по степени воздействия на повышение возможностей и снижения угроз эффективного функционирования вуза. Традиционно такая оценка проводится по рейтинговой системе.

В условиях реформирования финансового механизма в системе высшего образования, когда наряду с бюджетными вузами в конкурсе на подготовку кадров высшей квалификации в рамках государственного задания участвуют коммерческие негосударственные вузы и количество вузов сокращается после оценки эффективности их деятельности, возникает обстоятельная необходимость повышения конкурентоспособности высшей школы. Рассмотрим основные факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности среднестатистического вуза.

Во многих вузах ведется подготовка по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, производится обучение аспирантов и докторантов, переподготовка кадров и повышение квалификации. Также в вузах в качестве структурного подразделения могут функционировать колледжи и техникумы.

Благополучная, на первый взгляд, ситуация по вузу не свидетельствует об отсутствии серьезных проблем в его развитии, но дает возможность судить о наличии потенциала для их решения.

Таблица 3

**SWOT-АНАЛИЗ
СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОГО ВУЗА**

Параметры оценки	Внутренняя среда	
	Сильные стороны	Слабые стороны
Управление вузом	Систематизированная организационная структура. Четкое распределение полномочий. Демократичный стиль управления	Низкая заинтересованность сотрудников в развитии вуза
Финансы	Государственные субсидии. Приносящая доход деятельность	Сокращение финансирования по нормативам на выполнение государственного задания. Отсутствие свободных оборотных активов. Дефицит бюджета вуза
Персонал	Своевременная выплата зарплат. Социальная защита персонала. Кадры высшей квалификации. Мотивация по оценке эффективности деятельности. Ранжированная система оплаты труда	Слабый карьерный рост. Текучесть кадров. Средний возраст профессорско-преподавательского близок к пенсионному
Образовательный процесс	Развитие системы дополнительного профессионального образования. Расширение спектра направлений подготовки	Процесс дистанционного обучения в зачаточном состоянии. Трудность внедрения новаций
Международное сотрудничество	Участие в международных мероприятиях. Академическая мобильность студентов	Отсутствует зарубежная стажировка для студентов и двойные дипломы (европейское приложение к диплому)
Научно-исследовательская деятельность	Выполнение научно-исследовательских работ, организация и проведение международных и всероссийских конференций, круглых столов, развитие научно-исследовательской деятельности студентов	Небольшая доля финансовых поступлений от прикладных и фундаментальных исследований
Параметры оценки	Внешняя среда	
	Возможности	Угрозы
Спрос	Подготовка узкоспециализированных кадров	Изменение предпочтений абитуриентов
Конкуренция	Кооперация с бизнес-средой	Усиление позиций вузов аналогичного профиля
Востребованность выпускников	Сотрудничество с работодателями	Переизбыток специалистов гуманитарного профиля, отсутствие опыта работы по специальности
Политические факторы	Заинтересованность государства в развитии узкопрофильных вузов и повышении мирового рейтинга национальной высшей школы	Слияние вузов
Экономические факторы	Финансовая самостоятельность вузов	Сокращение государственного финансирования. Мнимая самостоятельность вуза
Научно-технические факторы	Применение современных технологий, оборудования и программ	Применение конкурентами новых технологий

Для определения путей повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности среднестатистического вуза проведем **SWOT**-анализ и определим сильные стороны и возможности вуза (табл. 3).

Определив сильные и слабые стороны функционирования вуза, выяснив, какие угрозы могут возникнуть на пути развития и какой потенциал можно использовать, рекомендуют составлять матрицу результатов **SWOT**-анализа. На основании связей, возникающих между элементами матрицы, могут быть сформированы следующие сценарии стратегического развития:

- увеличение потенциала и конкурентоспособности вуза;
- усиление конкурентоспособности вуза и одновременное усиление слабых сторон;
- противодействие отрицательному взаимовлиянию слабых сторон и угроз деятельности вуза;
- одновременное усиление сильных сторон и стратегических возможностей вуза [8, с. 239].

Приведем сравнительную характеристику описанных выше методов стратегического анализа в табл. 4.

Следует отметить, что подходы к определению социально-экономической эффективности далеко неоднозначны. В связи с этим для оценки ресурсного потенциала высших учебных заведений можно применить **SNW**-анализ, объединяющий факторы, расцениваемые в ка-

честве сильных и слабых сторон, и позволяющий выстроить управленческий профиль для вуза.

Аббревиатура **SNW** отражает характер позиции вуза по следующим факторам:

- **S** – сильная позиция (strong position);
- **N** – нейтральная позиция (neutral position);
- **W** – слабая позиция (weak position).

В **SNW**-анализе при оценке влияния отдельных факторов внутренней среды, к анализу сильных и слабых сторон добавляется нейтральная позиция. Нейтральная позиция оценки того или иного фактора внутренней среды вуза соответствует среднестатистическим значениям по вузам аналогичного профиля [8, с. 330].

Подводя итоги исследования, необходимо отметить, что для эффективного управления вузом необходимы новые инструменты. Такими инструментами являются результаты, полученные с помощью методик стратегического анализа. Однако проведение только одного из вышеуказанных анализов будет недостаточным. Необходимо использовать комплексные методики проведения стратегического анализа. Результат получается как нечто концептуальное, а затем происходит его материализация, воплощение в реалии хозяйственной практики (табл. 4).

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Метод	Содержание	Достоинства	Недостатки
PEST -анализ	Основывается на анализе основных компонентов макро- и микросреды, в том числе политических, экономических, социальных и технологических факторов	Позволяет учитывать неуправляемые факторы и ориентирует на возможное изменение окружающей среды	Требуется дополнительный многофакторный анализ рыночной составляющей, конкурентоспособности, международных факторов и других
SWOT -анализ	В основе лежит анализ силы и слабости, возможностей и угроз	Анализируются практически все группы факторов, влияющих на долгосрочное развитие	Сложность определения социально-экономической эффективности, специфика деятельности не учитывается
GAP -анализ	Основан на сравнении текущих значений и ожидаемых величин и определении диспропорций	Может также быть использован при оценке эффективности реализации стратегии, выработке корректирующих мер	Возникает необходимость наличия ожидаемых параметров

Литература

1. Бухарова Г.Д. Маркетинг в образовании [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г.Д. Бухарова, Л.Д. Старикова. – М. : Академия, 2010. – 208 с.
2. Генералова Н.В. Полиморфизм интерпретаций экономической информации, формируемой в интегрированной системе учета организации [Текст] / Н.В. Генералова, Н.А. Соколова // Финансы и бизнес. – 2013. – №2. – С. 159-168.
3. Информационно-аналитические материалы к заседанию рабочей группы Межведомственной комиссии по мониторингу деятельности образовательных организаций высшего образования [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://miccedu.ru/monitoring/materials/inst_249.htm
4. Козачек А.В. Метод анализа влияния факторов рыночной макросреды в рамках социального заказа на содержание профессиональной инженерно-экологической подготовки [Текст] / А.В. Козачек // Перспективы науки. – 2011. – №1. – С. 21-23.
5. Менеджмент образования [Текст] : учеб. пособие / под ред. А.П. Егоршина. – М. : Логос, 2009. – 308 с.
6. Савченко Ю.Ю. Создание цепочки потребительской ценности на региональном рынке услуг высшего профессионального образования (на примере Алтайского края) [Текст] / Ю.Ю. Савченко, С.В. Земляк // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – №5. – С. 220-228.
7. Томшинская И.Н. Формирование системы налогового менеджмента образовательного учреждения [Текст] / И.Н. Томшинская // Науч.-техн. ведомости Санкт-Петербургского госуд. политехнического ун-та. Экономические науки = St. Petersburg state polytechnical university journal. Economics. – 2012. – Т. 6 ; №161. – С. 263-266.
8. Ярыгина Н.С. Систематизация методов, используемых при разработке финансовой стратегии корпорации [Текст] / Н.С. Ярыгина, А.В. Пихтарева // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2011. – Т. 1 ; №2. – С. 328-331.

Ключевые слова

Стратегическое управление вузом; неэффективные вузы; **PEST**-анализ; **SWOT**-анализ; **GAP**-анализ; **SNW**-анализ; факторы макро-; мезо-; микросреды; бизнес-партнерство; финансовая устойчивость; конкурентоспособность; потребительские ценности.

Филиппова Лилия Веняминовна

РЕЦЕНЗИЯ

В условиях перевода высшей школы на нормативно-подушевое финансирование, внедрения рыночных механизмов и усиления конкуренции между среднестатистическими вузами необходимо всестороннее исследование факторов деятельности вуза, позволяющее определить его ресурсный потенциал, выявить тенденцию, альтернативы и стратегию дальнейшего развития вуза.

Научная значимость материала состоит в проведении автором исследований факторов макро- и микросреды и определении степени и характера их влияния на деятельность среднестатистического вуза. Дана характеристика рынка образовательных услуг и его отличительные особенности от рынка товаров. Выделены конкретные категории диспропорций параметров деятельности вуза и определены величины этого несоответствия по отклонению текущего значения показателей от желаемого. Определены пути повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности вуза посредством проведения ряда методов стратегического анализа.

Содержание статьи соответствует п. 2.11 «Теория и методология финансового, управленческого, налогового, маркетингового анализа» паспорта специальностей научных работников 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика».

Рецензируемая статья соответствует требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Нечитайло А.И., д.э.н., профессор кафедры бухгалтерского учета Санкт-Петербургского государственного торгово-экономического университета

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)