

В данном исследовании поставлена и решена задача по осуществлению стратегического выбора дальнейшего развития образовательного учреждения (на примере деятельности Зеленодольского филиала ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права» (г.Казань)) с использованием современного методического аппарата. Концептуальной основой проведенного исследования является модель стратегического процесса Джонсона и Скоулса, которая включает в себя рассмотрение трех этапов: стратегический анализ, стратегический выбор и реализация стратегии. Монография может быть полезна не только научным и педагогическим работникам, студентам, но и практическим специалистам, занимающимся вопросами повышения эффективности деятельности образовательных учреждений. Рецензенты: Хикматов Р.И. - кандидат экономических наук, доцент, декан экономического факультета ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права (г.Казань)»; Набиуллин А.Ф. - кандидат экономических наук, доцент, начальник управления стоимостного инжиниринга и внешних цен группы компаний «ГАЗ».



Руслан Мансуров

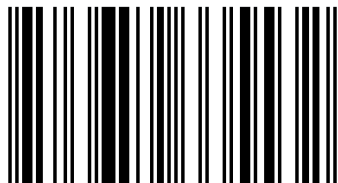
Разработка стратегии развития образовательного учреждения

на примере деятельности Зеленодольского
филиала ЧОУ ВПО «Институт экономики,
управления и права» (г.Казань)



Руслан Мансуров

Автор исследования кандидат экономических наук, директор Зеленодольского филиала, доцент кафедры маркетинга и экономики ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права (г. Казань)». Автор более 190 печатных работ в ведущих отечественных и зарубежных журналах, в т.ч. 8-и научных монографий и 5-и научно-популярных книг.



978-3-659-33553-2

Руслан Мансуров

**Разработка стратегии развития образовательного
учреждения**

Руслан Мансуров

Разработка стратегии развития образовательного учреждения

**на примере деятельности
Зеленодольского филиала ЧОУ ВПО
«Институт экономики, управления и
права»» (г.Казань)**

LAP LAMBERT Academic Publishing

Impressum / Выходные данные

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Библиографическая информация, изданная Немецкой Национальной Библиотекой. Немецкая Национальная Библиотека включает данную публикацию в Немецкий Книжный Каталог; с подробными библиографическими данными можно ознакомиться в Интернете по адресу <http://dnb.d-nb.de>.

Любые названия марок и брендов, упомянутые в этой книге, принадлежат торговой марке, бренду или запатентованы и являются брендами соответствующих правообладателей. Использование названий брендов, названий товаров, торговых марок, описаний товаров, общих имён, и т.д. даже без точного упоминания в этой работе не является основанием того, что данные названия можно считать незарегистрированными под каким-либо брендом и не защищены законом о брендах и их можно использовать всем без ограничений.

Coverbild / Изображение на обложке предоставлено: www.ingimage.com

Verlag / Издатель:

LAP LAMBERT Academic Publishing

ist ein Imprint der / является торговой маркой

AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG

Heinrich-Böcking-Str. 6-8, 66121 Saarbrücken, Deutschland / Германия

Email / электронная почта: info@lap-publishing.com

Herstellung: siehe letzte Seite /

Напечатано: см. последнюю страницу

ISBN: 978-3-659-33553-2

Copyright / АВТОРСКОЕ ПРАВО © 2013 AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. / Все права защищены. Saarbrücken 2013

СОДЕРЖАНИЕ

	стр
Введение	2
ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ	7
1.1. История развития бизнеса, миссия и ценности	7
1.2. Анализ внешнего окружения	10
1.3. Анализ внутреннего окружения	36
1.4. SWOT – анализ	48
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ФИЛИАЛА	59
2.1. Идентификация вариантов стратегии развития	59
2.2. Выбор стратегии развития	60
2.3. Оценка вариантов стратегии	73
2.4. Ожидание заинтересованных сторон	78
ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ	91
3.1. Планирование и распределение ресурсов. Организационная структура	91
3.2. Управление стратегическими изменениями и культурой	102
3.3. Оценка реализуемости и эффективности предложенной стратегии ...	120
Заключение	128
Список литературы	131
Приложения	133

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время организации сферы образования столкнулись с рядом проблем. С одной стороны в течение последних 3-х лет происходит снижение численности выпускников школ, что обусловлено резким снижением рождаемости в 90-х годах прошлого столетия. Это заставило организации сферы образования бороться за каждого выпускника с целью привлечения его в качестве студента в свои стены. В этой борьбе на стороне государственных вузов, как правило, их исторический имидж, наличие бюджетных мест, сильный преподавательский состав, налаженные связи с работодателями, управлением образования, школами, а также поддержка администрации города и района. Частные образовательные учреждения могут противопоставить свою инновационность и гибкость. У них нет исторически сложившегося имиджа и бюджетных мест, но они могут гибко реагировать на внешние изменения за счет самофинансирования, самостоятельного определения своей организационной структуры, а также гибкого ценообразования.

В последнее время наблюдается постоянное изменение и ужесточение законодательной базы функционирования образовательных учреждений, а также усиление контроля за ее соблюдением. При этом в ряде случаев контролирующие органы предвзято относятся к деятельности именно частных образовательных учреждений. Идет тенденция к сокращению филиалов различных вузов, что представляет прямую угрозу для деятельности рассматриваемого Зеленодольского филиала ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права (г.Казань)».

Государственная политика в настоящее время направлена на поддержку технического образования и прежде всего среднего профессионального и начального профессионального. Это связано с тем, что существует острая нехватка «рабочих рук». В то же время сфера деятельности частных вузов, как правило, связана с подготовкой специалистов высшего профессионального

образования по гуманитарным специальностям. Это связано с тем, что в большинстве случаев для подготовки технических специалистов требуется дорогостоящая материально-техническая база, которой у частных вузов, как правило, нет, а ее приобретение может поставить их на грань банкротства. Тем не менее, данная тенденция заставляет частные образовательные учреждения открывать подготовку по техническим специальностям, а также подготовку по среднему и начальному профессиональному образованию и решать вопросы с материально-технической базой за счет аренды.

С другой стороны, учитывая процессы глобализации, быстрое развитие информационных и коммуникационных технологий, технологий обучения, а также недовольство потребителей (студентов) стандартным учебным процессом, следует предположить, что отрасль «Образование» в ближайшем будущем могут ждать большие изменения. Степень готовности к ним во многом будет определять эффективность деятельности образовательных учреждений в будущем.

Таким образом, актуальность данного исследования обоснована ужесточением законодательных требований к деятельности образовательных учреждений, уменьшением отраслевого рынка за счет снижения количества выпускников школ вследствие «демографической ямы» 90-х годов, политикой городских властей, направленной на подготовку технических специалистов и рабочих для обеспечения градообразующих заводов г.Зеленодольска. Следующий аспект актуальности темы можно рассматривать в контексте, как развития конкурентной среды в образовательном пространстве страны и региона, так и в потребности определения долгосрочных перспектив развития частного образовательного учреждения высшего профессионального образования на основе разработанной автором стратегии.

Предметом исследования является стратегия инновационного развития Зеленодольского филиала ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права (г.Казань)», основанная на использовании технологии дистанционного обучения.

В качестве **объекта исследования** выступает Зеленодольский филиал частного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Институт экономики, управления и права (г.Казань)»

В качестве **целей исследования** следует выделить:

1) Провести стратегический анализ внешнего и внутреннего окружения Зеленодольского филиала для уточнения текущей ситуации в отрасли и организации.

2) Идентифицировать варианты стратегий развития Зеленодольского филиала, осуществить стратегический выбор и оценить его.

3) Дать предложения по реализации выбранной стратегии, а также оценить их реализуемость и эффективность.

Для достижения поставленных целей необходимо решить ряд **задач**:

1) провести анализ макроокружения применительно к отрасли «Образование»;

2) определить на каком этапе развития находится жизненный цикл отрасли «Образование»;

3) провести отраслевой анализ сферы «Образование» в Зеленодольском муниципальном районе;

4) проанализировать конкурентное окружение Зеленодольского филиала;

5) провести анализ ресурсов и способностей филиала;

6) выявить основные конкурентные преимущества филиала;

7) провести SWOT-анализ для выявления факторов влияющих на деятельность филиала;

8) провести идентификацию и оценку возможных вариантов стратегического развития Зеленодольского филиала

9) оценить ожидания основных заинтересованных сторон и их соответствие стратегическому выбору филиала

10) дать предложения по планированию и распределению ресурсов необходимых для реализации стратегии

- 11) предложить систему управления стратегическими изменениями и культурой направленную на реализацию выбранной стратегии
- 12) оценить реализуемость и эффективность предложенной стратегии развития филиала.

Использованные в работе сокращения:

Вуз – высшее учебное заведение

Суз – учебное заведение среднего специального образования

ВПО – высшее профессиональное образование

СПО – среднее профессиональное образование

НПО – начального профессионального образования

ЗСК – Зеленодольский судостроительный колледж

ЗМК – Зеленодольский механический колледж

ЗМУ – Зеленодольское медицинское училище

ПУ-107 – профессиональное училище №107

ЗФИЭУП – Зеленодольский филиал ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права (г.Казань)»

ППС – профессорско-преподавательский состав

ЗМР – Зеленодольский муниципальный район

РТ – Республика Татарстан

ИК-5 – исправительная колония №5

ЗФКГУ – Зеленодольский филиал Казанского государственного университета

ЗФКГТУ(КАИ) – Зеленодольский филиал Казанского государственного технического университета (Казанский авиационный институт)

ЗИМИТ – Зеленодольский институт машиностроения и информационных технологий – Зеленодольский филиал Казанского государственного технического университета (Казанский авиационный институт)

ЗФКСЮИ – Зеленодольский филиал ЧОУ ВПО «Казанский социально-юридический институт».

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ.

1.1. История развития бизнеса, миссия и ценности.

Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Институт Экономики, Управления и Права (г.Казань)» был создан в 1994 году, как один из первых негосударственных вузов республики Татарстан. Два года спустя, в 1996 году был открыт первый филиал института в г.Зеленодольске, деятельность которого и рассматривается в настоящем исследовании. Подробная информация об институте приведена в Приложении 1. Представим рассматриваемую организацию используя «Пять вопросов Друкера» [10].

1. В чем заключается наш бизнес?

Институт представляет собой коммерческий вуз, обучение в котором осуществляется на платной основе. В состав Зеленодольского филиала входит экономико-правовой колледж, центр дистанционного образования и центр бизнес-образования.

Обучение в филиале производится по очной и заочной форме обучения. Развивается форма обучения с применением дистанционных технологий: кейс-технологии (учебные материалы на бумажных носителях, электронные учебники с мультимедийными приложениями); Интернет-обучение, видеоконференции, видеолекции, семинарские занятия в форме форумов и чатов.

Филиал осуществляет подготовку, переподготовку и повышение квалификации специалистов в области экономики, менеджмента, логистики, юриспруденции, информатики, психологии и педагогики по программам среднего и высшего профессионального образования, а также дополнительного профессионального образования.

В филиале работают высоко квалифицированные специалисты, более 70 процентов из них имеют ученые степени и звания, более 20% преподавателей –

лучшие выпускники вуза. Преподавательский корпус включает профессоров, доцентов, докторов и кандидатов наук, заслуженных деятелей науки РФ и РТ. Преподаватели института активно занимаются научной работой, и их исследования имеют важное значение для развития Республики Татарстан.

Зеленодольский филиал обладает хорошей материально-технической базой. В распоряжении сотрудников и студентов – библиотека, компьютерные классы с выходом в интернет, лингафонные кабинеты, лаборатория криминалистики и учебный зал судебных заседаний.

Миссия нашего филиала состоит в том, чтобы делать людей счастливыми, давая им возможность заниматься любимым делом, используя полученные у нас знания.

Для нас ценна высокая удовлетворенность наших студентов за счет предоставления качественных образовательных услуг в наиболее удобной для них форме обучения.

2. Кто является нашими потребителями?

Нашими потребителями (студентами) являются выпускники школ, сузов, безработные (направляемые на обучение из «Центра занятости г.Зеленодольска»), специалисты предприятий и организаций, желающие получить высшее, второе высшее образование или пройти курсы повышения квалификации, профессиональной переподготовки.

Плательщиками выступают: студенты, их родители, организации - работодатели, Центр занятости г.Зеленодольска.

3. Что представляет ценность для наших потребителей?

Ценность для наших студентов представляет получение актуальных, практикоориентированных знаний, которые в будущем помогут им трудоустроиться и/или достичь карьерного и профессионального роста.

Для студентов дневной формы обучения в институте это еще и возможность интересно и полезно проводить время. Для работающих студентов заочного отделения ценность представляет гибкость учебного процесса и удобства дистанционной формы.

4. Каковы наши результаты?

К настоящему времени филиал добился высоких результатов в качестве подготовки специалистов, в научно-исследовательской и воспитательной работе. Стал крупным образовательным и научным центром в г.Зеленодольске и Зеленодольском районе. По количеству студентов филиал занимает второе место в г.Зеленодольске. Студенты и преподаватели филиала ведут активную научную и учебно-методическую работу и за последние три года неоднократно становились лауреатами различных республиканских конкурсов. В 2011 году преподаватель филиала стал победителем в 3-м Республиканском конкурсе «Лучший молодой ученый Республики Татарстан-2011». В части воспитательной работы за последние два года мы завоевали гран-при на городских конкурсах студенческой самостоятельности «День Первокурсника» и «Весенняя капель», а также ряде других конкурсов городского и районного масштаба. По-сути участие и победы в такого рода конкурсах являются мероприятиями по Event-маркетингу и способствуют продвижению имиджа нашего филиала.

Нельзя также не выделить и ряд негативных тенденций. В последние три года идет постепенное снижение численности студентов филиала, что не может не сказываться на финансовом результате. Это вызвано, прежде всего, снижением численности выпускников школ в связи с резким снижением рождаемости в 90-х годах прошлого столетия. Кроме этого следует выделить и другие факторы внешнего окружения, которые усложняют деятельность филиала. В последнее время наблюдается ужесточение законодательной базы функционирования образовательных учреждений, а также усиление контроля за ее соблюдением. Кроме того, идет общая тенденция к сокращению филиалов различных вузов. И хотя пока ситуация в филиале далека от критической, тем не менее изменение внешнего окружения требует от нас пересмотра путей стратегического развития. В настоящее время Зеленодольский филиал стремится выйти на рынок образовательных услуг России с дистанционной технологией обучения.

5. Каковы наши планы?

В настоящее время следует выделить ряд стратегических вопросов, которыми озадачено руководство Зеленопольского филиала:

1. На каких образовательных программах (ВПО, СПО, бизнес-образование и т.д.) следует сконцентрироваться?

2. Каким образом привлечь большее количество студентов и слушателей курсов?

3. Каким образом создать сильный преподавательский состав в условиях кадровой ограниченности г.Зеленодольска?

4. Строить недостающие учебные площади или их арендовать?

5. Каким образом следует совершенствовать образовательный процесс? Делать ли акцент на дистанционные формы, вечерние, заочные формы обучения? Как повысить качество образовательного процесса и его практикоориентированность?

1.2. Анализ внешнего окружения.

Внешнее окружение в настоящее время отличается высокой степенью динамизма и непредсказуемости. С одной стороны это увеличивает риск деятельности за счет ужесточения законодательства, возведения административных преград, за счет вероятности появления новых технологий обучения, ведения учебного процесса, а также появления новых образовательных программ, принципиально отличающихся от современных. С другой стороны тенденция к глобализации, резкому развитию информационных и коммуникационных технологий, запросы студентов о более гибком и эффективном обучении - все это открывает ряд перспективных возможностей для принципиального изменения подходов к ведению бизнеса, в том числе образовательного.

Проведем анализ тенденций изменения макроокружения отрасли «Образование» г.Зеленодольск за период 2007-2011 гг., применяя модель Фахи и Нарайанан [2] (рис.1.1.1).



Рис.1.1. Анализ макроокружения отрасли «Образование»

Таким образом, в качестве основных благоприятных возможностей макроокружения следует выделить:

- практическая всеобщность требований работодателей к наличию высшего образования, а в ряде случаев и профильного высшего образования, повышение имиджа технического образования;
- рост требований потребителей к форме и качеству учебного процесса;
- перспективное государственное решение в 2011 году о распределении бюджетных мест и негосударственных вузов;
- развитие Интернет и ИТ технологий, дистанционных форм обучения.

В тоже время в качестве возможных угроз макроокружения были выделены:

- «демографическая яма» 90-х годов прошлого века и старение населения;
- общее снижение качества образования и желания учиться у молодежи;
- географическая доступность г.Казани для ежедневных поездок на работу и учебу из г.Зеленодольска;
- низкий уровень доходов в Зеленодольском муниципальном районе;
- общее снижение нормы прибыли;
- ужесточение законодательства.

Таким образом, анализ динамики изменения макроокружения за 2007-2011 гг. позволил нам выявить основные возможности и угрозы работы в отрасли «Образование» (г.Зеленодольск).

Чтобы понимать на каком этапе развития находится отрасль «Образование» рассмотрим ее положение на кривой жизненного цикла отрасли [2] (рис.1.2)

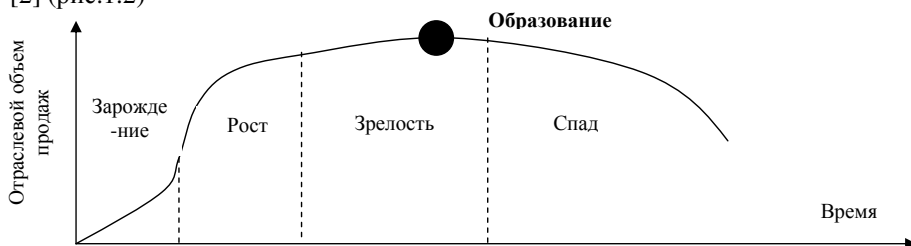


Рис. 1.2. Кривая жизненного цикла отрасли «Образование»

Таким образом, «Образование» как отрасль, находясь на этапе «Зрелости» характеризуется тем, что инновации продукта замещаются инновациями процесса. Это выражается в появлении новых технологий образовательной деятельности – технологий дистанционного образования. Кроме того, наблюдается обострение ценовой конкуренции и в этих условиях частные образовательные учреждения ориентируются на минимизацию затрат.

Далее базируясь на анализе макроокружения и положению отрасли «Образование» на кривой жизненного цикла отрасли перейдем к анализу отраслевого уровня. Анализ отрасли «Образование» (г.Зеленодольск) проведем, используя Модель пяти сил Портера [2], которая представлена на рис.1.3.

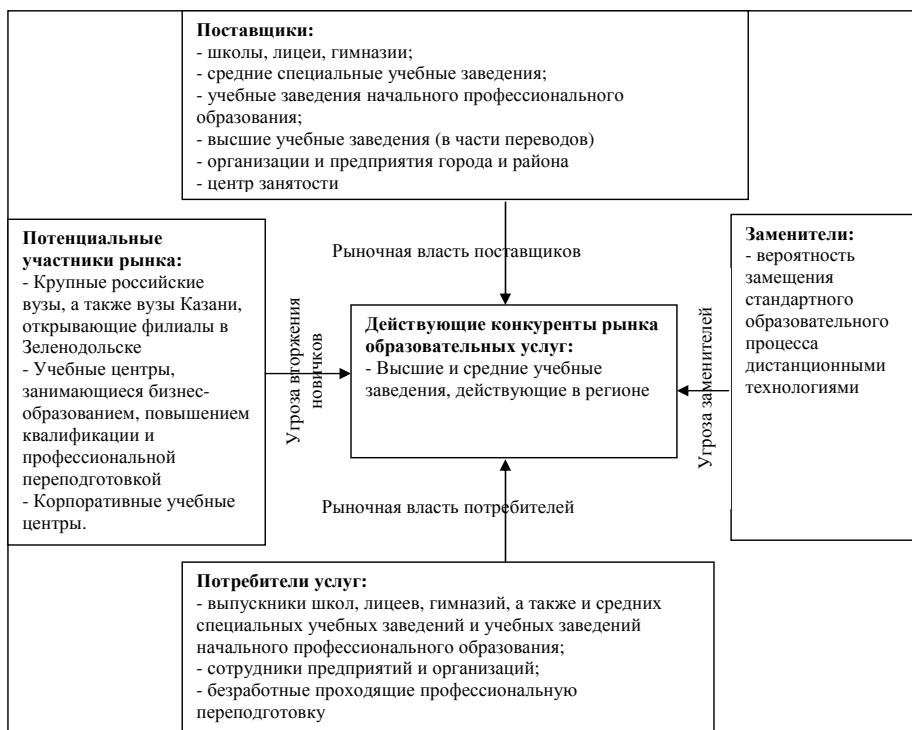


Рис.1.3. Модель пяти сил Портера [2] отрасли «Образование» (г.Зеленодольск)

Подробный анализ динамики изменения сил за период 2007 по 2011 год, а также выводы приведены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Подробный анализ динамики изменений по пяти силам Портера за период 2007 по 2011 год

Составляющие модели Портера 1	2007 год 2	2011 год 3	Выводы 4
<u>Рыночная сила потребителей</u>	<p>Потребители – студенты (плательщики – студенты, их родители или юристы);</p> <ul style="list-style-type: none"> - выпускники школ и средних учебных заведений; - сотрудники предприятий и организаций, направленные на обучение; - безработные проходящие профессиональную переподготовку 	<p>Количество выпускников школ за рассматриваемый период снизилось в среднем на 23%.</p> <p>В тоже время изменения законодательства в частности требования о обязательном высшем профилном образовании у сотрудников полиции и госслужащих привели к росту количества студентов по заочной и ускоренной формам обучения. В среднем на 5-7%.</p> <p>Введение ГИА и ЕГЭ в 2009 году привело к увеличению числа студентов колледжей (СПО) при ВУЗах в среднем на 30-35%.</p> <p>Финансовый кризис 2008г. способствовал увеличению числа слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки в среднем на 25%</p>	<p>Степень концентрации потребителей – низкая, следовательно и возможность диктата с их стороны низкая. Стоимость переклечения на другого поставщика: высокая – в процессе обучения (это связано с различиями в образовательных программах разных учебных заведений даже в пределах одной специальности) и низкая при принятии решения о повторном обучении.</p> <p>Степень осведомленности потребителя о качестве услуги, законодательстве в области образования – низкая, как следствие он принимает предлагаемые условия обучения.</p> <p>Способность потребителя (физического лица) к вертикальной интеграции – низкая, он сохраняет приверженность выбранному учебному заведению. В тоже время если рассматривать повышение квалификации где в качестве плательщика выступает крупная организация, то способность к вертикальной интеграции – высока. Ряд корпораций организуют свои образовательные центры.</p> <p>Доля продукта отрасли в общих затратах покупателя – высокая. Это связано с тем, что стоимость образовательных услуг в среднем составляет 40-50 т.р. в год при средней заработной плате в районе 9 т.р. Соответственно можно сделать вывод о высокой чувствительности потребителя к уровню цены.</p> <p>Степень конкуренции между потребителями – низкая. Широкий спектр учебных заведений с избыточным числом бюджетных мест. Следовательно, потенциальный студент не хочет переплачивать за обучение и ищет индивидуальный баланс между «ценой и качеством».</p>

1	2	3	4
<p><u>Рыночная сила поставщиков</u></p>	<p>Поставщики: - школы, гимназии, лицеи – 14 (выпуск 9 кл. (абитуриенты СПО) – 1400 чел., 11 кл. (абитуриенты ВПО) – 1680 чел.) - средние специальные учебные заведения: абитуриенты ВПО (выпускники: ЗСК, ЗМК, ЗМУ) – 380 чел., абитуриенты СПО: (выпускники ПУ-107) – 30 чел. - высшие учебные заведения (в части переводов – 11 чел.) - организации и предприятия города и района (слушатели курсов, второе высшее, заочное отделение) – 1125 чел. - центр занятости (в части профпереподготовки безработных) – 142 чел.</p>	<p>Выпуск 9 кл. - 1050 чел., снижение на 25% 11 кл. – 970 чел., снижение на 42 % Выпускники СПО: – 170 чел., снижение на 55,3 % в основном в связи с объединением ЗСК и ЗИМИТ (см. ниже «Соперничество в отрасли»). Выпускники СПО (бывшее ЗСК) остаются на ВПО в ЗИМИТ ПУ-107 - 12 –чел., снижение на 60 %. Принимается решение о ликвидации данного учебного заведения. - высшие учебные заведения (в части переводов – 12 чел.) - организации и предприятия города – 1384 чел, рост составил 23 % - центр занятости – 624 чел., рост 339,4 %</p>	<p>Степень концентрации поставщиков: Школы (2007/2011) – 64,6% / 47,8% СУЗы – 7,9 % / 4% ПУ – 0,6% / 0,3% ВУЗы (переводы) 0,2% / 0,3% Организации и предприятия – 23,6% / 32,8% Центры занятости – 2,9% / 14,8% Степень концентрации поставщиков оценивается как высокая. Школы, организации города и центр занятости может оказывать существенное влияние на игроков образовательного рынка. Рынок поставщиков можно оценивать как олигополистический. Стоимость переключения на другого потребителя высокая, трудно (или невозможно) привлечь студентов из другого региона. Это влечет за собой необходимость сохранения связей даже при ухудшающихся условиях работы. Доля покупок отрасли в продажах поставщиков- высокая. Значительная часть выпускников школ продолжают обучение в Вузах и Сузах. Имеет место определенная лояльность со стороны поставщиков, которая выражается в том, что они предоставляют свои помещения и контингент для профориентационной работы и различных мероприятий. Степень конкуренции между поставщиками – высокая. Школы заинтересованы в том, чтобы большее количество выпускников поступили в вузы и Сузы, соответственно они проявляют лояльность к требованиям отрасли (см.выше)</p>

1	2	3	4
<p><u>Соперничество внутри отрасли</u></p>	<p>- ЗФКТУ 1. Направления подготовки ВПО: математика, механика, радио-физика, бизнес-информатика, филология 2. Формы обучения: очная, заочная, ускоренная (на базе высшего). 3. Количество студентов 500 чел 4. Доля рынка: 10,4% - ЗФКТТУ (КАИ) 1. Направления подготовки ВПО: конструкторско-технологическое обеспечение, информатика, кораблестроение, менеджмент и экономика, СПО: экономика, дизайн, судостроение, программирование, эксплуатация электрооборудования, НПО: сварщик, автомеханик, Профпереподготовка: маляр, столяр, слесарь 2. Формы обучения: очная, заочная, ускоренная (на базе высшего), вечерняя</p>	<p>Открыли направления ВПО: юриспруденция (бюджетные места). Кол-во студентов 460 чел, снижение на 8% Доля рынка: 11,4%, рост на 1%</p> <p>За рассматриваемый период произошло объединение ЗФ КГТУ (КАИ) с ЗСК, в результате образовался Зеленодольский институт машиностроения и информационных технологий (ЗИМИТ) – филиал КАИ. Направления подготовки по СПО были сохранены. Кол-во студентов 1850 чел, снижение на 13,8 % Доля рынка: 45,8%, рост на 12,2%</p>	<p>В целом количество студентов Вузов и сузов в г.Зеленодольске вследствие «демографической ямы» и других причин (например решений учиться в г.Казани) снизилось на 783 чел. 16,2 % (было 4825 чел, стало 4042 чел.). Емкость рынка снизилась на 16,2 %. Лидеры (ЗФКТУ, ЗИМИТ, ЗФИЭУП) занимают 80,8 % рынка. Есть возможность договорится о «мирном» разделе рынка, путем закрытия конкурирующих направлений подготовки специалистов, чтобы избежать соперничества «на одном поле». В целом существует большое разнообразие в стратегиях и конкурентных преимуществах следовательно существует возможность найти «своих» клиентов. Дифференциация образовательных услуг с позиции потребителя достаточно слабая и существует высокая вероятность переклочения потребителя при принятии решения о повторной обучении, повышении квалификации и пр. В таких условиях существенную роль играет уровень цен Степень избытка мощностей (аудиторного и пр. фонда) – низкая. Соответственно наблюдается движение к соответствию спросу. Исключение составляет ЗИМИТ, который после присоединения ЗСК не может освоить учебные площади, но на него как на государственный вуз это не оказывает существенного влияния. Доля условно-постоянный затрат в себестоимости высока и составляет порядка 60% (в основном это затраты на содержание здания). Это подталкивает коммерческие вузы в сложившихся условиях ужесточающейся конкуренции к работе за «любую цену» - к снижению цен.</p>

1	2	3	4
	<p>3. Количество студентов 1620 чел</p> <p>4. Доля рынка: 33,6%</p> <p>- ЗСК</p> <p>1. Направления подготовки СПО: экономика, судостроение, программирование, эксплуатация электрооборудования, НПО: сварщик, автомеханик, Профпереподготовка: маляр, столяр, слесарь</p> <p>2. Формы обучения: очная, вечерняя</p> <p>3. Количество студентов 525 чел</p> <p>4. Доля рынка: 10,9%</p>		
	<p>- ФИНЭУП</p> <p>1. Направления подготовки ВПО: экономика, психология, юриспруденция, СПО: бухгалтерский учет</p> <p>Профпереподготовка: финансы и кредит, психология, различные курсы повышения квалификации</p>	<p>Открыты новые направления по ВПО: менеджмент (логистика), педагогика, СПО: логистика, технология общественного питания, экология, гостиничный и туристический бизнес, юриспруденция.</p> <p>Кол-во студентов 954 чел, снижение на 13,3 %</p> <p>Доля рынка: 23,6%, рост на 0,8%</p>	

1	2	3	4
	<p>2. Формы обучения: очная, заочная, ускоренная (на базе высшего), дистанционная.</p> <p>3. Количество студентов 1100 чел</p> <p>4. Доля рынка: 22,8%</p>		
	<p>- ФКСЮИ</p> <p>1. Направления подготовки ВПО: менеджмент, психология, педагогика, управление персоналом</p> <p>2. Формы обучения: очная, заочная, ускоренная (на базе высшего).</p> <p>3. Количество студентов 350 чел</p> <p>4. Доля рынка: 7,3%</p>	<p>Открыты новые направления по ВПО: педагогика</p> <p>Кол-во студентов 251 чел, снижение на 28,3 %</p> <p>Доля рынка: 6,2%, снижение на 1%</p>	
	<p>- ЗМУ</p> <p>1. Направления подготовки СПО: лечебное и сестринское дело</p> <p>2. Формы обучения: очная.</p> <p>3. Количество студентов 210 чел</p> <p>4. Доля рынка: 4,4%</p>	<p>Кол-во студентов 166 чел, снижение на 21 %</p> <p>Доля рынка: 4,3%, снижение на 0,1%</p>	

1	2	3	4
	<p>- ЗМК 1. Направления подготовки СПО: экономика, техническое обслуживание и ремонт автотранспорта, автоматизация технологических процессов, программное обеспечение 2. Формы обучения: очная, вечерняя 3. Количество студентов 410 чел 4. Доля рынка: 8,5%</p>	<p>Кол-во студентов 349 чел, снижение на 15 % Доля рынка: 8,6%, рост на 0,1%</p>	
	<p>- ПУ №107 Направления подготовки НПО: сварщик, автомеханик, повар. 2. Формы обучения: очная 3. Количество студентов 110 чел 4. Доля рынка: 2,3 %</p>	<p>Кол-во студентов 12 чел, снижение на 89 %. Доля рынка: 0,3%, снижение на 2% Принимается решение о закрытии или присоединении к другому учебному заведению</p>	

1	2	3	4
<p><u>Угроза</u> <u>«захвата»</u> <u>новичков</u></p>	<p>Потенциальные участники рынка: - Крупные российские вузы, а также вузы Казани, открывающие филиалы в Зеленодольске - Учебные центры, занимающиеся бизнес-образованием, повышением квалификации и профессиональной переподготовкой - Корпоративные учебные центры.</p>	<p>В связи с политикой местных властей, направленной на сокращение числа филиалов вузов, в том числе и из других регионов угроза появления представителей других филиалов в Зеленодольске существенно снизилась. В то же время усилилась тенденция к развитию собственных образовательных центров при крупных предприятиях (повышение квалификации, профпереподготовка)</p>	<p>Возможность экономии за счет масштабов производства оценивается как низкая, вероятно появление малых игроков. Наличие в отрасли игроков с абсолютным преимуществом в затратах. Государственные учебные заведения, имеющие преимущество за счет отсутствия затрат на профориентационную работу и маркетинг, рекламу. Это говорит о меньшей вероятности появления новичков. Минимальная величина капиталовложений – достаточно низкая. Можно легко арендовать помещения. Следовательно, вероятно появление малых игроков. Возможность дифференциации продукта низкая, т.к. на выходе выдается документ единого государственного образца. Следовательно, вероятность появления новичков повышается за счет снижения требований к продвижению на рынке. Нет трудности в доступе к каналам сбыта, студент находит применение полученных знаний сам. Величина административных и законодательных барьеров за расматриваемый период увеличилась. За счет ужесточения законодательства, а также контроля за его исполнением. Государственная политика направлена на сокращение числа филиалов вузов. Это снижает риск появления конкурентов. Степень сотрудничества участников отрасли – низкая, что увеличивает вероятность появления конкурентов.</p>
<p><u>Угроза товаров-заменителей</u></p>	<p>Заменители: - вероятность замещения стандартного процесса образовательного процесса дистанционными технологиями.</p>	<p>ЗФИЭУП количество студентов дистанционной формы – 145 чел.(в 2007 году было – 24 чел.), рост в 5 раз!</p>	<p>Дистанционная форма обучения более удобная, более дешевая при том же результате на выходе (диплом государственного образца). Это свидетельствует о высокой вероятности переклещения потребителей.</p>

Таким образом, отраслевой анализ показал, что за исследуемый период емкость рынка образовательных услуг г.Зеленодольск снизилась на 16,2%, что в основном связано с «демографической ямой». Рыночная сила потребителей низкая, что связано с достаточно длительным сроком обучения при высоких барьерах переключения. Стоимость переключения в процессе обучения высокая, что связано с различиями в образовательных программах разных учебных заведений даже в пределах одной специальности.


Рыночная сила поставщиков наоборот оценивается как высокая. Школы, организации города и центр занятости может оказывать существенное влияние на деятельность образовательных учреждений. Рынок поставщиков можно оценивать как олигополистический. Стоимость переключения на другого потребителя высокая, трудно (или невозможно) привлечь студентов из другого региона при обучении по традиционной форме.

Степень конкуренции в отрасли оценивается как высокая. Лидеры рынка (ЗФКГУ, ЗИМИТ, ЗФИЭУП) занимают 80,8 %. При этом есть возможность договориться о «мирном» разделе рынка, путем закрытия конкурирующих направлений подготовки специалистов, чтобы избежать соперничества «на одном поле».

Угроза появления товаров-заменителей высокая за счет возможности развития дистанционной формы обучения, которая может заменить традиционную форму. Дистанционная форма обучения более удобная, более дешевая при том же результате на выходе (диплом государственного образца).

Угроза вхождения новичков на рынок образовательных услуг г.Зеленодольска оценивается как средняя за счет возможности появления российских и международных институтов, широко применяющих дистанционные формы обучения.

В развитии определения вероятности появления новичков оценим существующие входные и выходные барьеры (см. рис.1.4) [2].

		<u>Барьеры для выхода</u>	
		Низкие	Высокие
<u>Барьеры для входа</u>	Низкие	Низкая, стабильная отраслевая прибыль 	Низкая, рискованная отраслевая прибыль
	Высокие	Высокая, стабильная отраслевая прибыль	Высокая, рискованная отраслевая прибыль

**Рис.1.4. Барьеры для входа и выхода в отрасль «Образовании»
(г.Зеленодольск)**

Барьеры для входа – низкие. Достаточно просто и сравнительно недорого арендовать помещение, оборудование, нанять персонал получить лицензию. Барьеры для выхода – низкие. Расторгнуть договора аренды, продать (если было в собственности) здание, которое можно использовать и в других целях, уволить персонал. Все это свидетельствует о высокой возможности появления новых игроков, которые в случае ухудшения ситуации могут легко выйти или с данного региона или из данного бизнеса. Ситуация характеризуется низкой, но стабильной отраслевой прибылью.

Далее выявим ключевые факторы успеха в отрасли «Образование» используя соответствующую модель (рис. 1.5) [2].

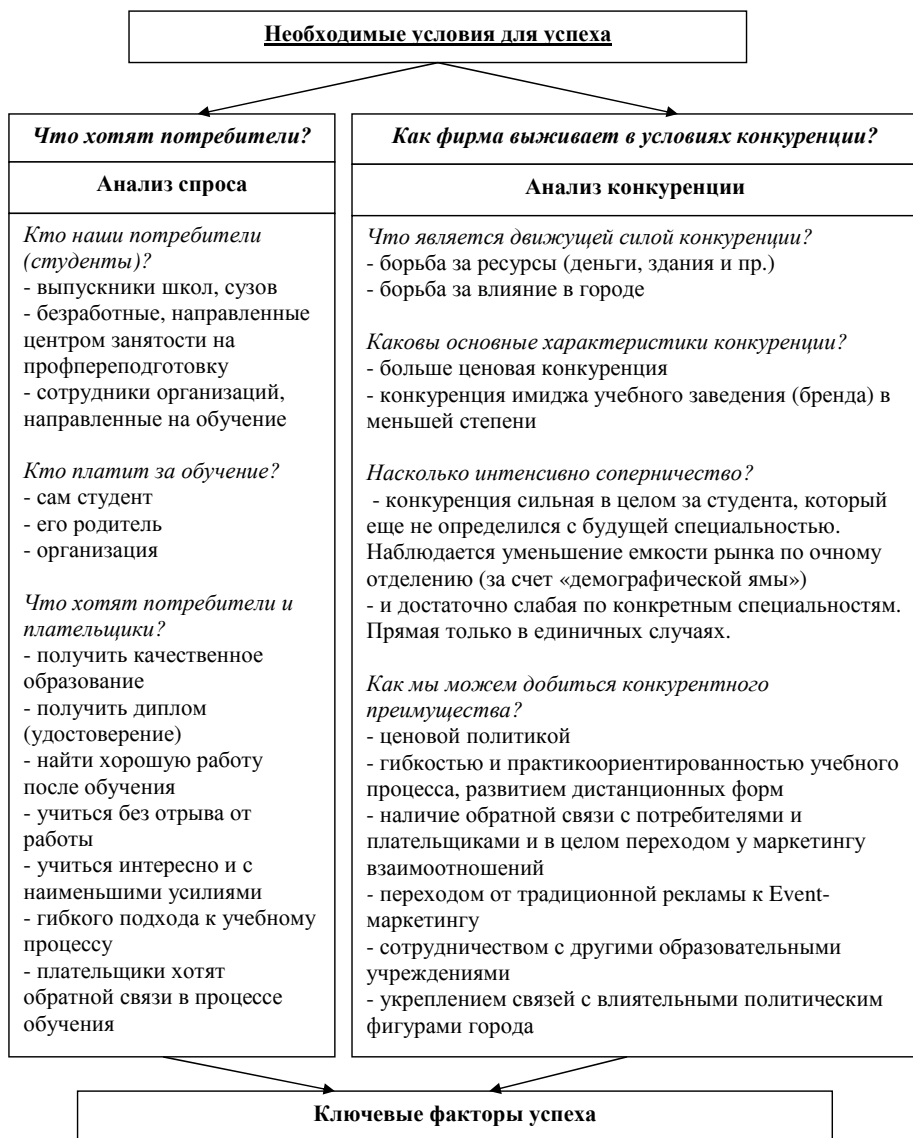


Рис.1.5. Определение ключевых факторов успеха [2]

Таким образом, были выявлены следующие ключевые факторы успеха:

- ценовая политика;

- гибкость и практикоориентированность учебного процесса;
- наличие дистанционных форм обучения;
- маркетинг взаимоотношений;
- переходом к Event-маркетингу;
- сотрудничество с другими образовательными учреждениями;
- связи с влиятельными политическим фигурами города.

Далее переходим к анализу ситуации на уровне стратегических групп. Карта стратегических групп основных конкурентов образовательной отрасли (г.Зеленодольск) представлена на рис. 1.6 [2].

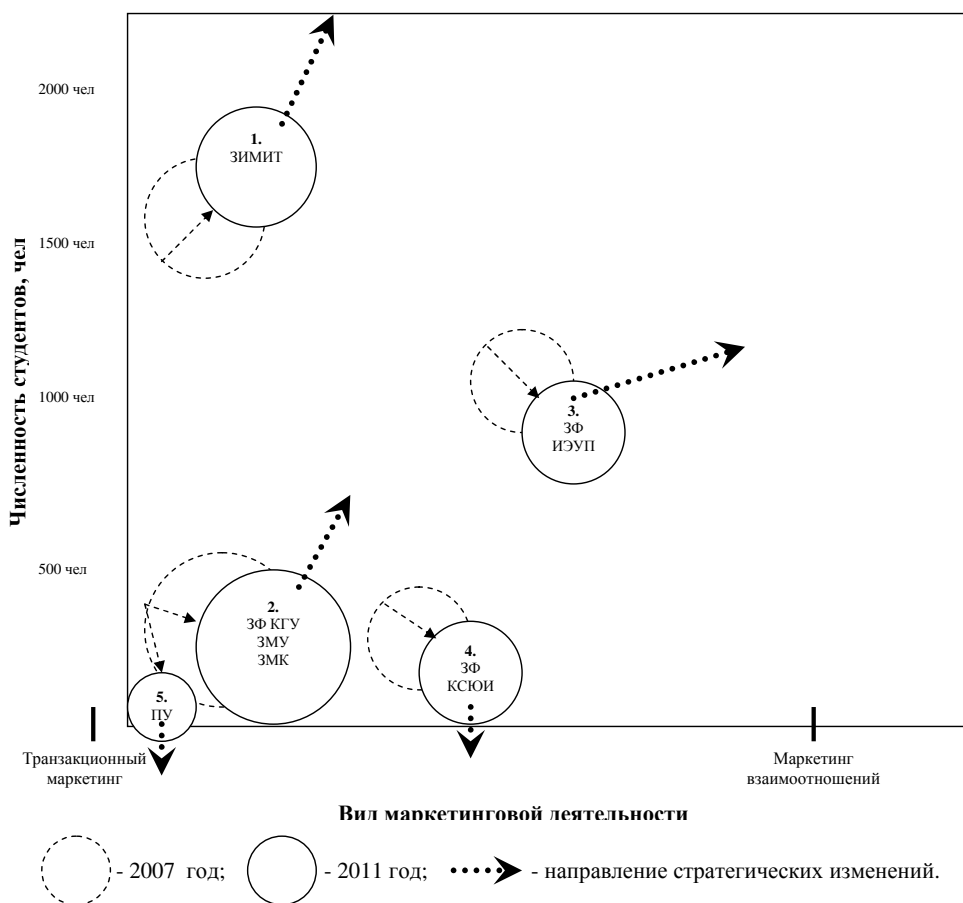


Рис.1.6. Стратегические группы [2]

1) Выбор переменных.

В качестве определяющих переменных были выбраны: численность студентов и уровень развития маркетинга. Это обусловлено тем, что численность учащихся является одним из основных показателем характеризующих размер учебного заведения, от величины которого во многом зависит эффективность и результативность деятельности. Выбор второго показателя обусловлен тем, что уровень развития маркетинга в различных учебных заведениях характеризует основные стратегические отличия между учебными заведениями. Если государственные вузы и сузы в своем большинстве работают «по старинке». Уделяют внимание профориентационной работе (для обеспечения набора), соблюдению образовательных стандартов и мало обращая внимание на потребности потребителей (студентов) (например в части практикоориентированности) – по-сути используя больше транзакционный подход к маркетингу (маркетинг одной сделки). То негосударственные учебные заведения стремятся стать ближе к студенту – развивая тем самым «маркетинг взаимоотношений».

2) Определение стратегических групп.

Стратегическая группа – 1. Единственный представитель ЗИМИТ, как наиболее крупный по численности студентов филиал. Подход к маркетингу больше транзакционный - традиционный для постсоветской системы образования. За рассматриваемый период произошло объединение ЗФ КГТУ (КАИ) с ЗСК и образовался ЗИМИТ. По-сути КАИ «съело» ЗСК и за счет этого положение стратегической группы сместилось в сторону увеличения численности.

Также наблюдается общая тенденция по всем стратегическим группам к развитию маркетинга взаимоотношений. Учебные заведения стараются стать ближе к студенту, государственные вузы вовлекаются в борьбу за абитуриента (чего раньше не наблюдалось).

Стратегическая группа – 2. Ее представители также государственные учебные заведения (ЗФКГУ, ЗМУ, ЗМК, ПУ) с традиционным подходом к образовательному процессу и студенту.

За рассматриваемый период положение стратегической группы (также как и остальных групп – 3,4) сместилось в сторону снижения численности, что связано с «демографической ямой» 90-х.

Стратегическая группа – 3. Ее представляет ЗФ ИЭУП стратегическим отличием, которого является большая развитость маркетинга взаимоотношений. Это выражается в большей гибкости учебного процесса, большей практикоориентированности, поддержании тесных отношений с выпускниками и пр. За рассматриваемый период произошло снижение численности вследствие «демографической ямы», а также продолжилось движение в сторону развития маркетинга взаимоотношений, применяются технологии Event-маркетинга.

Стратегическая группа – 4. Единственный представитель ЗФКСЮИ меньший по численности и существенно отстающий от ЗФИЭУП по степени развития маркетинга взаимоотношений.

Стратегическая группа – 5. Представитель ПУ-107, классическое государственное профессиональное училище. За рассматриваемый период резко сократился набор студентов и в настоящее время является кандидатом на выход из отрасли.

3) Определение барьеров мобильности.

Для всех стратегических групп основным барьером мобильности, защищающим каждую группу от атак со стороны других групп является численность студентов. Ее увеличению - переходу в другую стратегическую группу: для групп 5, 2 в 1, а для 4 в 3 мешает уменьшающийся объем рынка ВПО и СПО в части выпускников школ, а также отсутствие свободного аудиторного фонда. Например, если бы ЗФКСЮИ смог удвоить набор студентов, то ему бы пришлось решать вопрос о приобретении или аренде учебных аудиторий, мебели, оборудования.

Кроме того, в качестве ключевого барьера мобильности необходимо выделить степень развития процессов внутри организаций. Если по негосударственным вузам наблюдается более быстрое и гибкое движение в сторону удовлетворения потребностей потребителей (студентов) и плательщиков (их родителей, юрлиц и пр.), а также в сторону развития тесных отношений с студентами и выпускниками, то по представителям 1, 2, 5 стратегической группе такое движение более медленное и костное. В своем большинстве государственные вузы еще живут старыми принципами: «Мы государственный вуз и абитуриент к нам придет сам! Не надо за ним бегать и уговаривать, менять образовательные программы и строить какие-то отношения!»

4) Выявление маргинальных групп.

В настоящий момент можно выделить стратегическую группу 5, которая является первым кандидатом на выход из отрасли. Данное ПУ занимается подготовкой сварщиков, автомехаников, поваров. В городе кроме них сварщиков и автомехаников готовит ЗИМИТ и ЗМК. Начиная с 2011 учебного года предвосхищая тенденцию ухода данного учреждения с рынка ЗФИЭУП открыл новую специальность СПО – технология общественного питания.

В более длительной перспективе под угрозой выхода из отрасли находится 4- стратегическая группа ЗФ КСЮИ, если продолжится сложившаяся динамика потери ей доли рынка.

5) Определение направлений стратегических изменений и анализ тенденций.

В целом в перспективе 3-5 лет ожидается плавный выход из «демографической ямы».

Стратегическая группа – 1 (ЗИМИТ) вероятно, что сохранится сложившаяся тенденция. Однако группа будет двигаться быстрее в сторону увеличения численности, чем в сторону развития отношений с потребителями. Это связано с политикой городских властей, направленной на всестороннюю поддержку учебных заведений выпускающих технических специалистов.

Городу нужны «рабочие руки» чтобы поддерживать градообразующие заводы. Кроме того политика КГТУ (КАИ) направлена сейчас на объединение («съедание») с другими учебными заведениями и масштабно поддерживается республиканскими властями. Поэтому в борьбе за абитуриентов у ЗИМИТа развитие отношений с потребителями не является основным направлением, это скорее следование за общими тенденциями.

Стратегическая группа – 2 (ЗФКГУ, ЗМУ, ЗМК). Также вероятно продолжение сложившегося тренда, однако роль развития отношений с потребителями здесь значительно выше. У данных учебных заведений нет такой поддержки как у ЗИМИТа. Даже ЗМК – готовящий «рабочие руки» и ЗМУ – готовящий очень необходимых специалистов для здравоохранения города не могут рассчитывать на действительно серьезную поддержку властей города. Тут позиция скорее «поддержки на словах». Поэтому данные учебные заведения меняют, и будут менять в дальнейшем свои подходы к маркетинговой деятельности, работе с абитуриентами и студентами.

Стратегическая группа – 3 (ЗФИЭУП). Борьба за абитуриента станет все сложнее и сложнее даже на фоне перспективного выхода из «демографической ямы». Это связано с политикой города (см. выше). По своей сути ЗФ ИЭУП «отбирает» те потенциальные «рабочие руки», которые могли бы пойти в ЗМУ, ЗМК и готовит из них юристов, экономистов, психологов. Такие специалисты в таком количестве свою очередь не могут трудоустроиться в Зеленодольске и едут работать в Казань. Город теряет рабочие руки и трудоспособное население. Однако спрогнозированная положительная тенденция сформировалась из следующих соображений:

- филиал открывает новые специальности, более востребованные городом
- логисты, технологи общественного питания, работники гостиничного и туристического сервиса
- филиал развивает дистанционные технологии, по такой форме обучения не работают другие образовательные учреждения города

- филиал несет очень большую общественную нагрузку, помогает администрации города в проведении большинства общественных мероприятий.

В тоже время рост численности студентов прогнозируется как умеренный и темпы движения к развитию маркетинга взаимоотношений будут его опережать.

Стратегическая группа – 4 (ЗФКСЮИ). Если филиал принципиально не изменит стратегию развития, то, скорее всего он в средней перспективе уйдет с рынка. Они выпускают невостребованный в городе маркетологов и психологов, не развивают новых форм обучения, поддержка и понимание вопросов города минимальная.

Стратегическая группа – 5 (ПУ-107) – маргинальная группа и она уходит с рынка. Доли рынка этой группы уже распределены: автомехаников и сварщиков готовит ЗИМИТ, поваров – ЗФИЭУП.

6) Прогнозирование реакций.

На фоне общего увеличения выпускников школ – потенциальных абитуриентов учебных заведений следует ожидать умеренный рост числа студентов в 3 стратегическую группу, что связано с политикой города по «сохранению рабочих рук в городе» (см.выше). 1 и 2 стратегические группы оказываются в более привилегированном положении, за счет наличия бюджетных мест, имиджа государственного учебного заведения и внешней политической ситуации. 4 и 5 стратегические группы, скорее всего, покинут отрасль и их доли будут поделены оставшимися игроками.

Далее перейдем к анализу деятельности действующих конкурентов образовательной отрасли г.Зеленодольска.

Классификация участников отрасли «Образование» (г.Зеленодольск) на основе используемых ими стратегий с использованием соответствующей модели [2], которая представлена на рис. 1.7.

		Конкурентное преимущество	
		Низкие затраты	Дифференциация
Масштаб конкуренции	Широкий	Лидерство по затратам ЗФ ИЭУП ЗФ КСЮИ	Широкая дифференциация ЗИМИТ ЗФ КГУ
	Узкий	Фокусирование при низких затратах	Фокусированная дифференциация ЗМК ЗМУ ПУ-107

Рис.1.7. Анализ конкурентов [2]

ЗФИЭУП и ЗФКСЮИ стараются получить устойчивое преимущество, основанное на *лидерстве по затратам*, предоставляя образовательные услуги хорошего качества по ценам более низким, чем у конкурентов. Это связано с «эффектом масштаба»: ряд управленческих функций централизованы в головном вузе, ряд преподавателей привозится из головного вуза, а также используется часть законодательно определенных основных фондов головного вуза. Кроме того, имеет место «культура экономии» при которой персонал заботится об исключении непроизводительных расходов.

ЗИМИТ и ЗФКГУ используют стратегию широкой дифференциации. Это связано с широким масштабом конкуренции (СПО, ВПО, курсы повышения квалификации, профессиональной переподготовки) и более широкими возможностями в части финансовых ресурсов и основных средств.

ЗМК, ЗМУ, ПУ-107 используют стратегию фокусированной дифференциации. У них более узкий масштаб конкуренции (СПО и НПО). В целом стратегии, основанные на дифференциации подразумевают, что учебные заведения используют определенный атрибут продукта (образовательной услуги), который выделит его среди конкурентов. В качестве такого атрибута выступает исторически сложившийся сильный бренд государственного учебного заведения.

Намерения и способности конкурентов.

1. ЗИМИТ вероятно, что сохранит сложившуюся тенденцию к объединению («съеданию») с другими учебными заведениями, что повлечет за собой рост численности студентов. В частности вероятно объединение с ЗМК и ПУ-107. Эта тенденция поддерживается республиканскими и городскими властями и направлена на развитие и усиление технического образования. Кроме того, городские власти заинтересованы в подготовке «рабочих рук» для градообразующих заводов. ЗИМИТ обладает мощной избыточной материально-технической базой (лабораторные комплексы, мастерские, библиотеки, аудиторный фонд), сильным преподавательским составом, представительством в депутатском корпусе города.

В части общей борьбы за абитуриентов при снижении их общего количества они являются нашими конкурентами (ЗФ ИЭУП), однако в части реализуемых образовательных программ конкуренция возникает только в части:

- ВПО, направление менеджмент и экономика. Правда ЗИМИТ готовит экономистов и менеджеров с производственным уклоном (выпускник ориентирован на работу в экономических отделах производственных предприятий), а мы (ЗФИЭУП) готовим специалистов для работы в банках, фондах и других непроизводственных организациях. Однако данное отличие в глазах абитуриента не играет решающей роли, важно, что и там и тут экономист.

- и ряда курсов повышения квалификации: охрана труда, 1С, пожарная безопасность и пр.

2. ЗФ КГУ уверен в своем сильном имидже государственного университета и вряд ли будет предпринимать какие-либо действия связанные с усилением своих позиций. Хотя с 2011 года он перешел в разряд прямых конкурентов ЗФИЭУП в связи с открытием новой специальности ВПО «юриспруденция». Ситуацию усугубляет тот факт, что на данную специальность в филиал было выделено 15 бюджетных мест. Имидж университета и бюджетные места - это два сильнейших конкурентных преимущества, с которыми нам будет трудно бороться.

3. ЗМК – поставщик «рабочих рук» на градообразующие заводы. Прямой конкуренции нет (т.е. мы не готовим аналогичных специалистов), однако ЗФИЭУП в условиях снижения количества выпускников школ «оттягивает» на себя значительную долю абитуриентов. Подготовленные ЗФИЭУП специалисты (экономисты, психологи, юристы) не находят работу в Зеленодольске и уезжают работать в Казань. Таким образом, город теряет трудоспособное молодое население. Используя этот не очень положительный момент, а также «личный вес и влияние в городе» руководство ЗМК может попытаться использовать «административный ресурс» в профориентационной работе. Например, через отдел образования администрации может быть дано указание ориентировать выпускников и их родителей на поступление в ЗМК. В настоящий момент ситуация по нехватке рабочих сил на заводах не критическая, но в случае ее изменения развитие такого сценария вполне вероятно.

В связи с вероятным закрытием ПУ-107 ЗМК хочет открыть у себя подготовку поваров и в этом случае мы станем по данному виду деятельности прямыми конкурентами. Однако, для этого нужны существенные вложения в материально-техническую базу (лабораторный комплекс). Данных средств в ЗМК нет, поэтому вероятность такого развития события мала. Все может

поменяться, если город сочтет необходимым поспособствовать в выделении средств.

4. ЗМУ – основной поставщик среднего медицинского персонала. Прямой конкуренции с ЗФ ИЭУП нет. Однако у города существует потребность в таких специалистах и подключение «административного ресурса» (см. выше сценарий описанный ранее) вероятно. Однако в настоящее время поддержка города ЗМУ и ЗМК сводится только к общим фразам. В тоже время стоит отметить, что данные учебные заведения пересматривают свои принципы профориентационной работы – проводят различные конкурсы и мероприятия направленные на привлечение студентов в их стены.

5. ЗФ КСЮИ – готовит невостребованных в городе и районе маркетологов и психологов и не развивает новых форм обучения. Однако с 2011 года был назначен достаточно сильный и опытный директор филиала. Если ему удастся принципиально изменить ситуацию, то деятельность данного филиала представляет нам прямую угрозу в части подготовки специалистов по психологии и педагогики. В настоящий момент угроза минимальная.

6. ПУ-107 – прямой конкурент ЗФИЭУП в части подготовки поваров, однако он уходит с рынка, закрывается, возможно, с присоединением к нам.

Анализ возможностей сотрудничества

Первый вариант сотрудничества это возможность договорится, и уйти от прямой конкуренции:

- с ЗИМИТ по подготовке экономистов (практически прямая конкуренция т.к. потребитель не видит существенной разницы между экономистом-производителем и просто экономистом).

- с ЗФКГУ по подготовке юристов;

- с ЗФКСЮИ по подготовке психологов и педагогов.

Второй вариант сотрудничества – создание непрерывной системы школа – Суз – вуз. При такой системе выпускники школ, имея определенные льготы, направлялись бы в Сузы, а дальше в вузы. Например, выпускники ЗФИЭУП СПО – технология общественного питания и гостиничный, туристический

бизнес направлялись бы на соответствующие направления ВПО в ЗИМИТ, а выпускники ЗМК СПО – экономика в ЗФИЭУП на ВПО экономику и т.д.

В случае реализации данных вариантов сотрудничества каждый бы занял свою нишу, сосредоточился бы на развитии соответствующих материальных баз и компетентностей. Однако такой вариант развития событий вероятен только в случае сильного вмешательства административного ресурса. Добровольно никто из участников на это не пойдет, не хватит стратегической дальновзоркости, чтобы отказаться от занятых пусть и не сильных позиций по ряду направлений подготовки.

В заключении, подводя итог, выделим следующие основные результаты анализа внешнего окружения Зеленодольского филиала.

Уровень конкуренции в отрасли достаточно высокий. Это обусловлено:

- снижением количества выпускников школ с 2007-2011гг. вследствие «демографической ямы» в среднем на 23%;
- действием в небольшом городе 7-ми учебных заведений ВПО и СПО;
- близким расположением г.Зеленодольска к г.Казани, что дает возможность учиться в казанских учебных заведениях.

Можно выделить следующие ключевые факторы успеха отрасли:

- ценовая политика;
- гибкость и практикоориентированность учебного процесса;
- наличие дистанционных форм обучения;
- маркетинг взаимоотношений;
- переход к Event-маркетингу;
- сотрудничество с другими образовательными учреждениями;
- связи с влиятельными политическим фигурами города.

Стратегические группы (в континууме численность студентов – вид маркетинговой деятельности):

1. Единственный представитель ЗИМИТ наиболее крупный по численности студентов филиал. Подход к маркетингу больше транзакционный -

традиционный для постсоветской системы образования. За рассматриваемый период произошло объединение ЗФКГТУ (КАИ) с ЗСК и образовался ЗИМИТ.

Наблюдается общая тенденция по всем стратегическим группам к развитию маркетинга взаимоотношений. Учебные заведения стараются стать ближе к студенту, государственные вузы вовлекаются в борьбу за абитуриента.

2. Ее представители государственные учебные заведения (ЗФКГУ, ЗМУ, ЗМК, ПУ) с традиционным подходом к образовательному процессу и студенту. За период 2007-2011гг. положение стратегической группы сместилось в сторону снижения численности, что связано с «демографической ямой» 90-х.

3. ЗФИЭУП стратегическим отличием, которого является большая развитость маркетинга взаимоотношений. Это выражается в большей гибкости учебного процесса, большей практикоориентированности, поддержании тесных отношений с выпускниками и пр. За рассматриваемый период произошло снижение численности вследствие «демографической ямы», а также продолжилось движение в сторону развития маркетинга взаимоотношений, применяются технологии Event-маркетинга.

4. ЗФКСЮИ меньший по численности и существенно отстающий от ЗФИЭУП по степени развития маркетинга взаимоотношений.

5. Представитель ПУ-107, классическое государственное профессиональное училище. За рассматриваемый период резко сократился набор студентов и в настоящее время является кандидатом на выход из отрасли.

ЗФИЭУП и ЗФКСЮИ стараются получить устойчивое преимущество, основанное на *лидерстве по затратам*, предоставляя образовательные услуги хорошего качества по ценам более низким, чем у конкурентов. Это связано с «эффектом масштаба»: ряд управленческих функций централизованы в головном вузе, ряд преподавателей привозится из головного вуза, а также используется часть законодательно определенных основных фондов головного вуза. Кроме того, имеет место «культура экономии» при которой персонал заботится об исключении непроизводительных расходов.

ЗИМИТ и ЗФКГУ используют стратегию широкой дифференциации. Это связано с широким масштабом конкуренции (СПО, ВПО, курсы повышения квалификации, профессиональной переподготовки) и более широкими возможностями в части финансовых ресурсов и основных средств.

ЗМК, ЗМУ, ПУ-107 используют стратегию фокусированной дифференциации. У них более узкий масштаб конкуренции (СПО и НПО). В целом стратегии, основанные на дифференциации подразумевают, что учебные заведения используют определенный атрибут продукта (образовательной услуги), который выделит его среди конкурентов. В качестве такого атрибута выступает исторически сложившийся сильный бренд государственного учебного заведения.

1.3. Анализ внутреннего окружения.

Зеленодольский филиал обладает хорошей материальной базой. В собственности находится 2-х этажное здание, большой библиотечный фонд, компьютерные классы, лингафонные кабинеты и пр. Ряд помещения – спортзал, лабораторные кабинеты по физике, химии, биологии берутся в аренду на период проведения в них учебных занятий. Филиал в целом укомплектован собственным преподавательским составом, среди которых более 70% преподавателей имеют ученую степень кандидата или доктора наук. Ряд преподавателей доставляются ежедневно автотранспортом для проведения занятий из головного вуза.

В целом сильная «домашняя база» должна помочь нам в формировании и реализации стратегического видения развития филиала в будущем. С целью оценки возможностей ее использования, а также получения с ее помощью конкурентных преимуществ проведем анализ внутреннего окружения филиала. Начнем его с аудита ресурсов. Классификация основных ресурсов филиала на основе соответствующей модели [1], которая представлена в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Классификация и оценка ресурсов [1]

Ресурсы			Характеристики
1	2	3	4
Материаль- ные ресурсы	Финансовые ресурсы	Денежные средства	У филиала всегда есть достаточное для нормальной жизнедеятельности количество свободных денежных средств.
		Кредитная история	Есть положительный опыт кредитования несколькими банками наших инвестиционных проектов (строительства нового учебного корпуса)
	Физические ресурсы	Здание	Здание в собственности. Год постройки 1960, требуется периодическое вложение средств на его поддержание в хорошем состоянии. Однако, этих площадей не хватает на действующее количество учащихся. Недостающие площади институт арендует. Использование арендуемых площадей позволяет достичь высокой степени гибкости в условиях нестабильного набора студентов.
		Оборудование (мебель, оргтехника)	Институт обеспечен необходимым количеством мебели и оргтехники. Техника и мебель новая. Однако не хватает собственной базы для обучения студентов СПО по специальности «технология общественного питания», а также собственных лабораторий по физике, химии и биологии. Данные лаборатории институт арендует.
		Земля	В собственности.
Нематериаль- ные ресурсы	Технологиче- ские ресурсы	Библиотека	Институт полностью обеспечен законодательно необходимой учебной литературой. 14000 единиц хранения.
		Лицензия на право ведения образовательной деятельности	Бессрочная
		Свидетельство о государственной аккредитации	Срок до 2014 года
		Технология дистанционного обучения	В институте есть необходимое для дистанционного обучения оборудование, а также отлажена сама система дистанционного обучения.
		Рабочие программы	Каждый преподаватель по каждому предмету имеет свою авторскую разработанную рабочую программу
		Количество научных публикаций	За 2011год преподавателями опубликовано 240 научных работ (в среднем 6,9 на одного преподавателя), что на 5% больше показателей прошлого года
		Участие в научных конференциях	За 2011год преподаватели приняли участие в 320 научных конференциях (в среднем 9,1 на одного преподавателя), что на 3% больше показателей прошлого года.
		Защищено диссертаций	За 2011 год – защищено 2 диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук и кандидата экономических наук. В 2010 году – защищена 1 диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук
		Информационная система управления вузом Idis.	В нашем институте разработана комплексная информационная система управления вузом, которая позволяет автоматизировать все основные процессы, сократить время оформления документов и формирования отчетов.

1	2	3	4
	Репутация	Бренд ИЭУП	Целенаправленных мероприятий по развитию бренда не проводится. Однако в городе мы узнаваемы в первую очередь за счет проведения большого количества мероприятий по Event-маркетингу и активном участии во всех общественных мероприятиях города. Развивается маркетинг взаимоотношений в связи, с чем доля студентов обратившихся к нам повторно в 2011 году выросла на 21%.
		Наличие деловых связей в администрации города	Ряд руководящих работников города являются студентами или выпускниками нашего института и сохраняют лояльное к нам отношение.
	Человеческие ресурсы	Штатный состав	Институт полностью необеспечен преподавателями, потребность покрывается за счет доставки преподавателей из Казани. Постоянных сотрудников института – 45 чел из них преподавателей 35 чел. В том числе 10 кандидатов наук, 2- доктора наук. Средний размер оплаты труда соответствует среднему по городу. Текучесть персонала – 5%. Оплаты труда в колледже преподавателей общеобразовательных предметов ниже на 15%, чем в школах. Наблюдается негативная тенденция отказа преподавателей вести занятия в колледже.

Таким образом, в целом филиал обеспечен всеми необходимыми материальными ресурсами. Нехватка учебных площадей и лабораторий восполняется арендой, что позволяет достичь дополнительной гибкости в условиях нестабильности набора студентов. Однако в условиях постоянного ужесточения требований к ведению образовательной деятельности отсутствие необходимого количества площадей и лабораторных комплексов в собственности может представлять угрозу в будущем.

Филиал имеет действующую лицензию и свидетельство о государственной аккредитации, что позволяет вести образовательную деятельность.

Отлажена система дистанционного обучения, что позволяет расширять сферу деятельности института на другие города и регионы.

Интеллектуальный потенциал преподавателей постоянно развивается, о чем свидетельствует рост научных трудов, участия в конференциях и увеличение количества защищенных диссертаций. Однако филиал не полностью укомплектован штатными преподавателями, нехватка покрывается за счет ежедневной доставки преподавателей из Казани. Это также может

представлять угрозу в будущем, учитывая ужесточение законодательных требований к наличию собственного преподавательского состава. Кроме того, ежедневная доставка преподавателей влечет за собой существенные транспортные расходы.

Бренд Института узнаваем в городе, прежде всего за счет постоянного участия студенческого актива во всех городских мероприятиях.

Рассмотрим сильные и слабые стороны ЗФИЭУП по сравнению с основными конкурентами (см. табл.1.3). Жирным шрифтом выделены слабые стороны.

Таким образом, в качестве сильных отличительных от конкурентов ресурсных сторон деятельности ЗФИЭУП было выделено:

- наличие денежных средств, гибкость и относительная самостоятельность в их расходовании;
- наличие положительного опыта у банков по работе с нами по кредитованию инвестиционных проектов;
- гибкость при привлечении необходимых учебных площадей и оборудования;
- наличие системы дистанционного обучения;
- рост научной активности преподавателей;
- наличие информационной системы управления вузом Idis.

Таблица 1.3

Ресурсные сильные и слабые стороны основных участников рынка

Ресурсы		Участники						
		ЗФКГУ	ЗИМИТ	ЗМУ	ЗМК	ПУ-107	ЗФКСЮИ	ЗФИЭУП
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Финансовые ресурсы	Денежные средства	Бюджетное финансирование и следовательно отсутствие самостоятельности и гибкости в расходовании средств					Гибкость и относительная самостоятельность в расходовании средств	
	Кредитная история	Наличие административного ресурса в случае необходимости получения инвестиционного кредита.					Отсутствие положительного опыта кредитования инвестиционных проектов	Наличие положительного опыта кредитования инвестиционных проектов

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Физические ресурсы	Здание	Полностью обеспечены	Излишки учебных площадей, оборудования и земли после объединения с ЗМК	Полностью обеспечены			Основная часть учебных площадей и оборудования арендуется. Незначительная часть в собственности. Это с одной сторон обеспечивает гибкость, а с другой представляет собой «правовой» риск в будущем	Основная часть учебных площадей и оборудования в собственности, недостающее арендуем. Это с одной сторон обеспечивает гибкость, а с другой представляет собой «правовой» риск в будущем
	Оборудование (мебель, оргтехника)							
	Земля							
	Библиотека	Полностью обеспечены необходимым объемом библиотечного фонда						
	Свидетельство о государственной аккредитации	есть	есть	есть	есть	есть	есть	есть
	Технология дистанционного обучения	нет	нет	нет	нет	нет	нет	есть
	Рабочие программы	есть	есть	есть	есть	есть	есть	есть
	Количество научных публикаций	Снижается	Сохраняется	сохраняется	Снижается	Снижается	сохраняется	Растет
	Количество участников в научных конференциях	сохраняется	сохраняется	сохраняется	сохраняется	сохраняется	сохраняется	Растет
	Количество защищенных диссертаций	сохраняется	снижается	нет	нет	нет	нет	Растет
Информационная система управления вузом Idis.	нет	нет	нет	нет	нет	нет	есть	
Репутация	Бренд	Сильный бренд государственного вуза		Имидж «обычного ПТУ»			«Бренд» вуза где дешево учиться	Бренд гибкого учебного заведения в котором учатся креативные студенты
	Деловые связи в администрации и города	слабые	сильные	Слабые	Слабые	слабые	слабые	
HR-ресурсы	Штатный состав	Полностью укомплектовании штат					Часть преподавателей доставляются из Казани	

- бренд гибкого учебного заведения, в котором учатся креативные студенты.

К слабым ресурсным сторонам деятельности ЗФИЭУП следует отнести:

- полностью неукomплектованный штат, часть преподавателей ежедневно доставляются из Казани;

- отсутствие сильных деловых связей в администрации города.

Таким образом, на основе выявленных сильных ресурсных сторонах деятельности филиала должны быть определены направления для развития сильных способностей, которые будут обеспечивать конкурентные преимущества. Определение слабых ресурсных сторон необходимо с позиций определения возможных «точек роста» - направлений, которые надо усиливать. В развитии анализа ресурсов перейдем к аудиту способностей филиала. Определим и классифицируем организационные способности, используя модель «Цепочка ценности Портера» (рис.1.8) [1].

Таким образом, в качестве ключевых способностей филиала были выделены:

1. Способность привлекать школьников к профориентационным и Event-маркетинговым мероприятиям.

2. Способность преподавателей проводить эффективные профориентационные мероприятия.

3. Способность студенческого актива проводить эффективные мероприятия по Event-маркетингу.

4. Способность привлекать к обучению безработных.

5. Способность готовить специалистов дистанционно (в других городах и регионах).

6. Способность соответствовать имиджу «Креативного института, где учить и жить весело и интересно».

7. Способность готовить специалистов, востребованных на рынке труда.

8. Способность трудоустраивать выпускников

Вспомогательная деятельность					
Хорошо развитая инфраструктура, материально-техническая база института, эффективные системы планирования, финансов, правового обеспечения, бухгалтерского учета, управления качеством и т. д.					
Профессиональный кадровый состав вспомогательного персонала, обслуживающего основной учебный процесс (менеджеры кафедр, деканатов), ключевой персонал — директор, заместители директора, деканы, заведующие кафедрами — имеют большой опыт организаторской и научно-преподавательской работы.					
Присменная комиссия - наличие эффективных связей в управлении образования города и в школах города и района; - наличие эффективных связей с предприятиями и организациями города и района, в т.ч. с Центром занятости; - наличие квалифицированного преподавательского состава, который может провести эффективную профориентационную работу; - наличие талантливых студентов, за счет которых реализуется ряд мероприятий по Event-маркетингу	Образовательный процесс - наличие высококвалифицированного преподавательского состава, который может проводить занятия на высоком уровне; - предоставление широкого спектра возможностей для научного и профессионального развития студентов; - наличие актуального библиотечного фонда - автоматизация основных процессов, которая позволяет сократить время оформления документов за счет использования системы управления вузом Idis. - система воспитательной работы и работы студенческого актива, направленная на вовлечение студентов в общественную жизнь вуза и в целом на поддержание имиджа «ЗФИЗУП – это место где весело и интересно» - наличие разработанных эффективных практико-ориентированных образовательных программ, - система дистанционного обучения.	Сдача государственных экзаменов и защита выпускной квалификационной работы - сильный преподавательский состав, осуществляющий руководство дипломным работами студентов; - надежные связи с представителями работодателя, участвующими в работе комиссий	Работа «Центра трудоустройства выпускников ЗФИЗУП» - связи с работодателями; - связи с «Центром занятости»	Повторное обучение - наличие системы скидок при продолжении обучения в институте или при повторном обучении; - наличие актуальной базы выпускников; - развитие взаимовыгодных отношений с выпускниками	«Послепродажное обслуживание»
«Входная логистика»	«Операции»	«Выходная логистика»	«Маркетинг и продажи»	Основная деятельность	

Рис. 1.8. Цепочка ценности по М.Портеру [1]

9. Способность привлекать к повторному обучению и продолжению обучения

Теперь рассмотрим данные ключевые способности филиала в сравнении с основными конкурентами, используя концепцию - бенчмаркинг [1] (табл.1.3). В данной таблице жирным шрифтом выделены слабые стороны.

Таблица 1.3

Сильные и слабые стороны ключевых способностей ЗФИЭУП в сравнении с основными участниками рынка (экспертное мнение автора)

Способности	Ресурсы, лежащие в основе способности	Участники						
		ЗФКТУ	ЗИМИТ	ЗМУ	ЗМК	ПУ-107	ЗФКСЮИ	ЗФИЭУП
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Способность привлекать школьников к профориентационным и Event-маркетинговым мероприятиям	Наличие связи с управлением образования и школами	средняя	сильная	средняя			Слабая	сильная
Способность преподавателей проводить эффективные профориентационные мероприятия	Высококвалифицированный преподавательский состав	сильная	сильная	средняя		Слабая	средняя	сильная
Способность студенческого актива проводить эффективные мероприятия по Event-маркетингу	Талантливые и ответственные студенты	Слабая	средняя	Слабая				сильная
Способность привлекать к обучению безработных	Наличие связи с Центром занятости	Слабая	сильная	средняя				
Способность готовить специалистов дистанционно (в других городах и регионах)	- система дистанционного обучения; - наличие необходимого IT-оборудования	Слабая						сильная
Способность соответствовать имиджу «Креативного института, где учить и жить весело и интересно»	- профессиональный состав отдела по воспитательной работе - талантливые студенты студенческого актива	средняя						сильная

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Способность готовить специалистов, востребованных на рынке труда	- квалифицированный преподавательский состав; - сильная материально-техническая база - разработанные практико-ориентированные курсы - связи с работодателями - библиотечный фонд	сильная	сильная	средняя				сильная
Способность трудоустраивать выпускников	- связи с работодателями - связи с «Центром занятости»	средняя	сильная	средняя			слабая	
Способность привлекать к повторному обучению и продолжению обучения	- наличие системы скидок; - наличие актуальной базы выпускников; - система взаимоотношений с выпускниками	средняя	сильная	слабая				средняя

Таким образом, в качестве сильных отличительных от конкурентов ключевых способностей ЗФИЭУП было выделено:

- способность привлекать школьников к профориентационным и Event-маркетинговым мероприятиям;

- способность преподавателей проводить эффективные профориентационные мероприятия;

- способность студенческого актива проводить эффективные мероприятия по Event-маркетингу;

- способность готовить специалистов дистанционно (в других городах и регионах);

- способность соответствовать имиджу «Креативного института, где учить и жить весело и интересно»;

- способность готовить специалистов, востребованных на рынке труда.

В качестве слабых способностей следует выделить:

- способность привлекать к обучению безработных;

- способность трудоустраивать выпускников;

- способность привлекать к повторному обучению.

Можно предложить следующие основные направления развития ключевых организационных способностей ЗФИЭУП:

1. За счет развития отношений с руководством Центра занятости и использованием «административного ресурса» предполагается увеличивать объем оказываемых образовательных услуг по профессиональной переподготовке и повышению квалификации безработного населения, в части финансирования обучения из бюджет.

2. За счет развития взаимовыгодных отношений с работодателями, проведения совместных мероприятий, направления на практику студентов, усиления практикоориентированности образовательных программ предполагается увеличивать процент выпускников, которые были трудоустроены «Центром трудоустройства выпускников ЗФИЭУП».

3. За счет развития отношений с выпускниками, проведением совместных мероприятий, установлением взаимовыгодных контактов с работодателями и «Центром занятости города и района» предполагается повысить процент студентов, повторно поступивших к нам на обучение.

Далее проведем оценку наших ключевых способностей с позиции обеспечения устойчивости конкурентного преимущества ЗФИЭУП, используя «Четыре характеристики ресурсов и способностей» [16] (табл. 1.4). В данной таблице также жирным шрифтом выделены слабые стороны.

Таблица 1.4

Оценка ключевых способностей филиала

Ключевые способности	Долговечность	Прозрачность	Переносимость (мобильность)	Воспроизводимость
1	2	3	4	5
Способность привлекать школьников к профориентационным и Event-маркетинговым мероприятиям	Да. Связи наработаны, проводимые мероприятия взаимовыгодны	«Непрозрачная» способность, т.к основана на системе личных взаимоотношений	«Немобильность ресурса». Эта способность действуют только в данном районе и городе.	Сложно воспроизвести и воссоздать, даже в случае увольнения от нас ключевых работников
Способность преподавателей проводить эффективные профориентационные мероприятия	Нет. Т.к знания очень быстро устаревают, особенно если у преподавателя нет связи с практикой	«Непрозрачная» способность, т.к основана на личных талантах к преподаванию	«Мобильный ресурс» может быть «перекуплен» конкурентом	Сложно воспроизводимая способность

1	2	3	4	5
Способность студенческого актива проводить эффективные мероприятия по Event-маркетингу	Нет. Т.к. студенты заканчивают обучение и уходят из института	«Непрозрачная» способность, т.к. основана на личных талантах студентов	«Немобильный ресурс». Выступать за другой вуз студент не будет.	Сложно воспроизводимая способность, основанная на личных талантах
Способность готовить специалистов дистанционно (в других городах и регионах)	Нет. Легко скопировать	Система достаточно прозрачна и понятна для копирования.	Легко перенести	Легко воспроизвести
Способность соответствовать имиджу «Креативного института, где учить и жить весело и интересно»	Да. Этот имидж нарабатывался годами и постоянно поддерживается	Нет.	Нет. Даже в случае потери ключевых работников отдела воспитательной работы	
Способность готовить специалистов, востребованных на рынке труда	Нет. Т.к знания и образовательные курсы очень быстро устаревают, особенно если у преподавателя нет связи с практикой	Да. Основные требования законодательно определены	Нет. Т.к во многом эта способность основана на комплексе отношений «вуз-работодатель», а также на квалифицированности преподавателей и актуальности их знаний	

Таким образом, нами были выделены угрозы для устойчивости конкурентного преимущества (выделены жирным шрифтом).

Теперь оценим наши ключевые ресурсы, которые обеспечивают наши ключевые способности с позиции устойчивости конкурентного преимущества [1] (табл. 1.5)

Таблица 1.5

Оценка ключевых ресурсов филиала

Ключевые способности	Ресурсы, лежащие в основе способности	Редкость	Трудно имитируемость	Незаменимость
1	2	3	4	5
Способность привлекать школьников к профориентационным и Event-маркетинговым мероприятиям	Наличие связи с управлением образования и школами	Сотрудники, обладающие широкими личными связями в системе управления образования и школах достаточно редки	Трудно найти замену такому работнику	Таких сотрудников просто «перекупить»
Способность преподавателей проводить эффективные профориентационные мероприятия	Высококвалифицированный преподавательский состав	В Зеленодольске квалифицированных преподавателей высшей школы мало. Найти трудно.	Подготовка кандидата или доктора процесс длительный	Таких сотрудников просто «перекупить»

1	2	3	4	5
Способность студенческого актива проводить эффективные мероприятия по Event-маркетингу	Талантливые и ответственные студенты	Талантливые студенты достаточно редки	Процесс подготовки (хореография, вокал и т.д) требует времени и практического опыта выступлений	Практически незаменимые, т.к. студент не будет выступать за другой вуз
Способность готовить специалистов дистанционно (в других городах и регионах)	Система дистанционного обучения;	Нет.	Нет.	Может быть заменена
	Наличие необходимого IT-оборудования	Нет.	Нет.	Может быть заменена
Способность соответствовать имиджу «Креативного института, где учить и жить весело и интересно»	Профессиональный состав отдела по воспитательной работе	В Зеленодольске найти трудно.	Для подготовки требуется длительное время практической работы.	Таких сотрудников просто «перекупить»
	Талантливые студенты студенческого актива	См.выше		
Способность готовить специалистов, востребованных на рынке труда	Квалифицированный преподавательский состав	См.выше		
	Сильная материально-техническая база	Нет.	Нет.	Нет.
	Разработанные практико-ориентированные курсы	Нет.	Нет.	Нет.
	Связи с работодателями	Нет.	Нет.	Нет.
	Библиотечный фонд	Нет.	Нет.	Нет.

Таким образом, нами были оценены наши ключевые ресурсы с позиции устойчивости конкурентного преимущества. Угрозы выделены **жирным шрифтом**.

На основе проведенного анализа сформируем предложения по использованию сильных сторон деятельности и устранению недостатков.

I. Предложения по использованию сильных сторон:

- конкурентам достаточно легко симитировать или создать материально-техническую базу, библиотечный фонд, установить связи с работодателями и т.д, то очень трудно создать имидж хорошего вуза. В качестве рекомендации можно предложить организовать целенаправленную работу по развитию бренда

«ИЭУП», направленную на усиление положительного имиджа «ЗФИЭУП, как места где весело и интересно учиться, а также места, где дают актуальные, практикоориентированные знания».

- т.к. система дистанционного обучения легко имитируется, и требуемое оборудование легко закупается, необходимо в кратчайшие сроки использовать это временно конкурентное преимущество в г. Зеленодольске и районе. Как можно быстрее и больше увеличить «инсталлированную базу» - студентов, обучающихся по данной системе, тем самым, укрепив за собой имидж образовательного учреждения, оказывающего качественные дистанционные образовательные услуги.

- постоянно развивать взаимовыгодное сотрудничество с работодателями, что будет способствовать усилению практикоориентированности образовательных программ, увеличению трудоустройства выпускников, а также повышению количества обучаемых заочной формы (за счет сотрудников данных организаций).

- продолжать развивать в ЗФИЭУП систему маркетинга взаимоотношений с выпускниками.

II. Предложения по устранению недостатков:

- Т.к. квалифицированных сотрудников (преподавателей и специалистов) не хватает, в районе и городе необходимо создать систему мотивации, направленную на удержание в ЗФИЭУП квалифицированного персонала, а также совершенствовать систему самостоятельной подготовки научно-педагогических кадров (например, за счет усиления связей с диссертационными советами).

1.4. SWOT – анализ

Одним из наиболее эффективных способов, оценивающих в комплексе состояние компании, является SWOT-анализ. Он позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы. Сопоставив их, мы получим основные направления для дальнейшего

стратегического развития филиала. Все исходные данные были получены нами ранее в процессе подробного анализа внешнего и внутреннего окружения Зеленодольского филиала.

Таблица 1.6

SWOT – анализ деятельности Зеленодольского филиала

Внутренние факторы	Внешние факторы
1	2
<p>Сильные стороны.</p> <p><i>Ресурсы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие денежных средств, гибкость и самостоятельность в их расходовании; - наличие положительного опыта у банков по работе с нами по кредитованию инвестиционных проектов; - гибкость при привлечении необходимых учебных площадей и оборудования; - наличие системы дистанционного обучения; - научная активность преподавателей; <p>- наличие информационной системы управления вузом Idis.</p> <p>- бренд гибкого учебного заведения, в котором учатся креативные студенты.</p> <p><i>Способности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - способность привлекать школьников к профориентационным и Event-маркетинговым мероприятиям; - способность преподавателей проводить эффективные профориентационные мероприятия; - способность студенческого актива проводить эффективные мероприятия по Event-маркетингу; - способность готовить специалистов, востребованных на рынке труда. 	<p>Возможности.</p> <ul style="list-style-type: none"> - стремительное развитие информационных и коммуникационных технологий. - филиал несет очень большую общественную нагрузку, помогает администрации города в проведении большинства общественных мероприятий. - ряд руководящих работников администрации, предприятий и организаций города являются нашими выпускниками. - возможность заключения договоров о взаимном сотрудничестве с перспективными работодателями (например, Сбербанком, пенсионным фондом и пр.) - возможности сотрудничества с другими учебными заведениями, предусматривающему отказ от прямой конкуренции по ряду направлений подготовки. - строительство Свияжского мультимодального логистического центра и проведение в г.Казани Универсиады-2013
<p>Слабые стороны</p> <p><i>Ресурсы</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - полностью некомплектованный штат, часть преподавателей ежедневно доставляются из Казани; - отсутствие сильных деловых связей в администрации города. <p><i>Способности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - способность привлекать к обучению безработных; - способность трудоустраивать выпускников; - способность привлекать к повторному обучению. 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - уменьшение отраслевого рынка - политика городских властей направленная на подготовку технических специалистов и рабочих для поддержки градообразующих заводов. - ужесточение законодательства, направленное на закрытие филиалов вузов - открытие ЗФКГУ направления по подготовке ВПО – юриспруденция с наличием бюджетных мест. - применение «административного ресурса» при профориентации выпускников школ и сузов. - появление новых игроков, использующих дистанционные формы обучения

Следующим этапом возможности и угрозы, выявленные в процессе анализа, разобьем на три группы по приоритетности необходимости концентрации усилий (табл. 1.7) используем при этом модель, предложенную Е.Кадышевой [8].

Таблица 1.7

Анализ возможностей предоставляемых внешним окружением

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
1	2	3	4
Высокая вероятность (ВВ)	стремительное развитие информационных и коммуникационных технологий	строительство Свяжского мультимодального логистического центра и проведение в г.Казани Универсиады-2013	возможность заключения договоров о взаимном сотрудничестве с работодателями
Средняя вероятность (СВ)	использование поддержки администрации города в связи с помощью в проведении общественных мероприятий	ряд руководящих работников администрации, предприятий и организаций города являются нашими выпускниками	
Низкая вероятность (НВ)		возможности сотрудничества с другими вузами	

Анализ по данной матрице дает нам возможность понять, на каких возможностях необходимо сконцентрироваться в первую очередь, а какими можно пренебречь. Например, такую возможность как сотрудничество с другими вузами можно не рассматривать в процессе дальнейшего анализа, так как существует очень низкая вероятность того, что другие учебные заведения будут таким образом сотрудничать (предполагается сотрудничество, предусматривающее отказ от прямой конкуренции по ряду направлений подготовки). Вероятность этого оценивается как низкая, в связи с косностью и недалекновидностью ключевых фигур города и данных образовательных учреждений.

Другой возможностью, которая характеризуется высокой вероятностью, но малым влиянием - возможность заключения договоров о взаимном сотрудничестве с работодателями, так же можно пренебречь, хотя в целом это

может обеспечить нам повышение трудоустройства выпускников, а также возможность корректировать образовательные программы в сторону большей практикоориентированности и будет способствовать повышению привлекательности нас как учебного заведения. Но существенных возможностей, за счет которых можно принципиально изменить положение филиала на рынке, это не дает.

Оценим аналогичным образом угрозы внешнего окружения Зеленодольского филиала (табл.1.8).

Таблица 1.8

Анализ угроз предоставляемых внешним окружением

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
1	2	3	4
Высокая вероятность (ВВ)	уменьшение отраслевого рынка		открытие ЗФКГУ направления по подготовке ВПО – юриспруденция с наличием бюджетных мест.
Средняя вероятность (СВ)	ужесточение законодательства, направленное на закрытие филиалов вузов	политика городских властей направленная на подготовку технических специалистов и рабочих	применение «административного ресурса» при профориентации выпускников школ и вузов
Низкая вероятность (НВ)		появление новых игроков, использующих дистанционные формы обучения	

Аналогичным образом отсеим угрозы вероятность свершения, которых низкая и последствия легкие. Так, применение «административного ресурса» при профориентации выпускников школ и вузов подразумевает то, что школам и Сузам может быть дана разрядка ориентировать своих выпускников в государственные вузы, однако превентивным ответом на данную угрозу стало открытие филиалом ряда новых специальностей, более востребованных городом. В частности – это технология общественного питания (рабочая

специальность); гостиничный, туристический бизнес (эти специалисты востребованы в связи с приближающейся Универсиадой-2013 года, а также в связи с созданием туристического центра на «Остров Граде Свияжск (Зеленодольский район)), логистика (в Зеленодольском районе ведется строительство Свияжского межрегионального мультимодального логистического центра).

Другая угроза, имеющая высокую вероятность и легкие последствия – это открытие ЗФКГУ направлений по подготовке ВПО – юриспруденция с наличием бюджетных мест. Мы оцениваем эту угрозу как несущественную, потому что количество бюджетных мест ограничено, а стоимость обучения на платной основе в 2 раза выше, чем у нас.

Выделим также угрозу, имеющую низкую вероятность, но возможные тяжелые последствия – это появление новых игроков, использующих дистанционные формы обучения. Вероятность возникновения данной угрозы оценивается как низкая в связи с тем, что мы не считаем рынок Зеленодольского района, в котором мы работаем, привлекательным для вторжения российских и международных образовательных учреждений, использующих дистанционные технологии. Это связано с тем, что:

- высока концентрация учебных заведений, предоставляющих образовательные услуги, используя классический способ ведения учебного процесса;
- сильно недоверие основной массы абитуриентов (особенно выпускников школ) и их родителей к дистанционной форме обучения;
- низка грамотность в области IT-технологий и обеспеченность компьютерами у населения.

Однако с течением времени эти барьеры будут снижаться, и вероятность возникновения данной угрозы существенно вырастет.

В заключение проводимого анализа проведем «наложение» содержания сильных и слабых сторон с факторами внешней среды. Осуществим это, используя модель предложенную Е.Кадышевой [8] (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон

1	Описание	возможности				угрозы		
		развитие IT-технологий	строительство логистического центра и проведение Универсиады-2013	Использование поддержки администрации города	ряд руководящих работников администрации и организаций - наши выпускники	Уменьшение отраслевого рынка	ужесточение законодательства	политика городских властей направленная на подготовку технических специалистов и рабочих
сильные стороны	наличие денежных средств, гибкость и самостоятельность в их расходовании	3	4	5	6	7	8	9
	Закупить IT-оборудование	-	-	-	-	Усилить рекламу	-	Закупить оборудование для обучения техничским специальностям
	Использовать кредит для закупки IT-оборудования	-	-	-	-	-	-	Использовать кредит для строительства учебных площадей
	гибкость при привлечении необходимых учебных площадей и оборудования	-	Открыть новые специализированные: логистический и туристический сервис	-	-	-	Позволяет соблюдать законодательство	Обеспечивает возможность открыть новые технические специальности

1	2	3	4	5	6	7	8	9
сильные стороны	наличие системы дистанционного обучения	Обеспечивает развитие	-	-	Возможность обучать дистанционно о курсах повышения квалификации и, без отрыва от производства	Позволяет выйти на другие географические рынки	-	-
	научная активность преподавателей	Предоставляет новые возможности	Усилить научную активность в области логистики и туризма	-	-	-	-	-
	наличие информационной системы управления вузом Idis	-	-	-	-	-	Делает вуз более прозрачным и понятным для контролирующих органов	-
	бренд гибкого учебного заведения, в котором учатся креативные студенты	Предоставляет новые возможности продвижения бренда	-	-	Усилить бренд за счет сотрудничества	-	-	Открывать технические специальности
	способность привлекать школьников к профориентационным и Event-маркетинговым мероприятиям	-	-	Усилить способность	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9
сильные стороны	способность преподавателей проводить эффективные профориентационные мероприятия	Способствует развитию новых подходов	-	-	-	-	-	-
	способность студенческого актива проводить эффективные мероприятия по Event-маркетингу	Способствует развитию новых подходов	-	-	-	-	-	-
	способность готовить специалистов, востребованных на рынке труда	Способствует повышению качества образования	Заключить договор о сотрудничестве в части подготовки специалистов	-	Усилить способность	-	-	-
	полностью неуплокткованный штат, часть преподавателей ежедневно доставляются из Казани	Появляется возможность проводить занятия дистанционн о	-	-	-	-	Представляет определенный правовой риск	Возникнут сложности при поиске преподавателей технических дисциплин
слабые стороны	отсутствие сильных деловых связей в администрации города	-	За счет сотрудничества с дирекцией строительства логистического центра и дирекцией	-	-	-	Не позволяют в случае необходимости воспользоваться «административным» ресурсом	Будет сложно арендовать необходимой для обучения оборудование

			Универсиады усилить связи с адм.города	Усилить способность	Усилить способность		Заставляет развивать маркетинг взаимоотно шений и Event- маркетинг	-	Увеличит поток обучающихся
способность привлекать обучению безработных	к	-	За счет сотрудничест- ва с дирекцией строительства логистичес- кого центра увеличить количество безработных на курсах профпере- одготовки	Усилить способность	Усилить способность				
способность трудоустраивать выпускников		-	Усилить засчет сотрудничест- ва с дирекцией строительства логистичес- кого центра	Усилить способность	Усилить способность		-	Положительно оценивается	-
способность привлекать повторному обучению	к	-	Позволит усилить способность	Усилить способность	Усилить способность		Заставляет развивать маркетинг взаимоотно шений и Event- маркетинг	-	Увеличит поток обучающихся

Таким образом, дадим оценку основных возможностей и угроз стратегического развития филиала. В качестве основных возможностей следует выделить:

1) Сильное конкурентное преимущество ЗФИЭУП - это наличие дистанционной формы обучения, которой нет у других конкурентов в городе. Это преимущество позволяет существенно расширить географию работы учебного заведения.

2) Филиал несет очень большую общественную нагрузку, помогает администрации города в проведении большинства общественных мероприятий. Кроме того, ряд руководящих работников администрации, предприятий и организаций города являются нашими выпускниками. Используя этот ресурс мы можем продолжать привлекать к обучению сотрудников данных организаций.

Поддержание доверительных отношений с выпускниками, занимающими ключевые позиции, обеспечивает нам их лояльное отношение и поддержку во многих вопросах.

3) Заключение договоров о взаимном сотрудничестве с перспективными работодателями (например, Сбербанком, пенсионным фондом и пр.), что обеспечит нам повышение трудоустройства выпускников, а также возможность корректировать образовательные программы в сторону большей практикоориентированности. Это повысит привлекательность нас как учебного заведения.

4) Переход от прямой рекламы к мероприятиям по Event-маркетингу позволит снизить затраты и повысить эффективность. Дело в том, что стандартные способы рекламы в достаточно маленьком городе уже не работают в полную силу - примелькались.

5) Существуют хорошие возможности по сотрудничеству, предусматривающему отказ от прямой конкуренции по ряду направлений подготовки. Однако, эти возможности вряд ли реализуемы в настоящее время, в виду косности и не дальновидности ключевых фигур.

В качестве основных угроз деятельности филиала можно выделить:

1) Уменьшение отраслевого рынка за счет снижения количества выпускников школ вследствие «демографической ямы» 90-х. Хотя в перспективе 3-5 лет ожидается выход.

2) Политика городских властей, направленная на подготовку технических специалистов и рабочих для поддержки градообразующих заводов. Ответом ЗФИЭУП на данную угрозу стало открытие новых специальностей, более востребованных городом – технология общественного питания (рабочая специальность); гостиничный, туристический бизнес (эти специалисты востребованы в связи с приближающейся Универсиадой-2013 года, а также в связи с созданием туристического центра на «Остров Граде Свияжск (Зеленодольский район)), логистика (в Зеленодольском районе ведется строительство Свияжского мультимодального логистического центра).

3) Открытие ЗФКГУ направления по подготовке ВПО – юриспруденция с наличием бюджетных мест. Однако количество бюджетных мест ограничено, а стоимость обучения на платной основе в 2 раза выше, чем в ЗФИЭУП.

4) Применение «административного ресурса» при профориентации выпускников школ и сузов. Однако эту угрозу можно нивелировать возможностью – 2.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ФИЛИАЛА

2.1. Идентификация вариантов стратегии развития

На основе проведенного стратегического анализа текущей ситуации сформулируем основные варианты стратегического развития Зеленодольского филиала. Для этого используем модель «Общие стратегии по Портеру» (рис.2.1) [4].

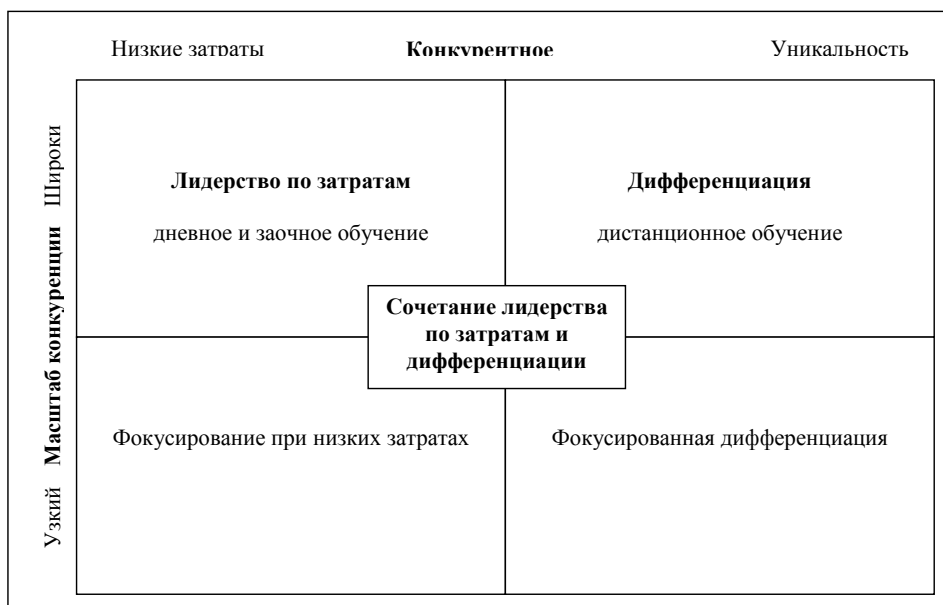


Рис. 2.1. Общие стратегии по Портеру [4]

Таким образом, можно выделить следующие варианты возможного стратегического развития Зеленодольского филиала:

1. В части дневного и заочного обучения мы можем сконцентрироваться на лидерстве по затратам. В виду того, что у филиала есть ряд источников низкий затрат (ниже будет сказано подробнее).

2. В части дистанционного обучения мы можем сконцентрироваться на стратегии «дифференциации». Так как у филиала есть возможность удовлетворить ожидания потребителей в части более свободного и удобного режима обучения.

3. Имея возможность поддерживать низкие затраты мы могли бы сфокусироваться на подготовке специалистов какого-то одного профиля. Например, сфокусироваться на профессиональной переподготовке и повышении квалификации и работать только с организациями и предприятиями.

4. Другой вариант – фокусированной дифференциации можно предложить, если сконцентрироваться на подготовке специалистов какого-то одного профиля. Например, только технологов общественного питания или специалистов гостиничного и туристического сервиса, которые очень востребованы городу.

5. Мы могли бы сочетать лидерство по затратам и дифференциацию за счет использования источников низких затрат и развития дистанционной формы обучения.

6. Переход от транзакционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений, который может обеспечить качественное увеличение количества учащихся.

2.2. Выбор стратегии развития

Нами были сформулированы пять возможных стратегических направлений дальнейшего развития. Однако даже поверхностный анализ показывает, что реализация 3,4 направления весьма рискованна для филиала. Рынок образовательных услуг ВПО и СПО г.Зеленодольска сокращается и переход к подготовке по одной, двум специальностям, пусть даже и востребованных в настоящее время городом и поддерживаемым администрацией, не позволит филиалу успешно функционировать даже в краткосрочной перспективе. Если попробовать сконцентрироваться на

профессиональной переподготовке, то тут тоже рынок Зеленодольска нестабильный, объем его невелик и имеет множество конкурентов из числа государственных учебно-курсовых комбинатов.

Если говорить о 5 пункте, то такой подход по нашему мнению является очень рискованным с позиции качества предоставляемых образовательных услуг. В настоящее время конечно можно обучать дистанционно, используя бесплатные программные продукты общего пользования (например, электронная почта, скайп и пр.), однако при этом качество будет достаточно низким.

Таким образом, в части традиционных форм обучения (дневное и заочное) ЗФИЭУП старается получить устойчивое преимущество, основанное *на лидерстве по затратам*, предоставляя образовательные услуги хорошего качества по ценам более низким, чем у конкурентов (рис.2.1).

При этом источниками низких затрат выступает:

1) «эффект масштаба» - ряд управленческих функций централизованы в головном вузе, ряд преподавателей привозится из головного вуза, а также используется часть основных фондов головного вуза.

2) «культура экономии» - персонал заботится об исключении непроизводительных расходов.

3) ряд основных фондов берется в аренду только на время обучения, соответственно годовые затраты на них существенно ниже затрат на постоянное обслуживание аналогичных фондов.

4) низкая оплата труда преподавателей колледжа.

ЗФИЭУП старается удерживать лидирующие позиции по затратам и соответственно извлечь прибыль выше среднеотраслевого уровня. Однако этому мешает то, что трудно сохранить средний уровень цен по отрасли «Образование» в г.Зеленодольске. Цены приходится снижать, чтобы конкурировать с государственными вузами, имеющими сильные бренды и бюджетные места. Филиал старается увеличить объем продаж по более низким ценам.

В части дистанционной формы обучения ЗФИЭУП придерживается стратегии получения конкурентного преимущества, основанного на дифференциации. Кроме нас в нашем регионе по такой форме обучения не обучает никто, если принимать в расчет физически присутствующие в нашем регионе вузы и не учитывать, расположенные в других регионах и использующих аналогичные дистанционные технологии. Данное допущение делается из соображений практической не возможности получения информации о студентах, проживающих в нашем регионе и дистанционно обучающихся в вузах других регионов.

За счет дистанционной формы обучения мы предоставляем потребителям особую ценность – удобный график и форму обучения. Однако потребители не готовы платить за эту уникальность и соответственно мы не можем говорить о получении прибыли выше среднеотраслевого уровня. Наоборот мы вынуждены поддерживать низкий уровень цен (в среднем на 10% ниже цен по традиционным формам обучения). Этому есть несколько причин:

- недоверие потребителя к качеству образования по данной форме обучения;
- необходимость конкурировать с сильными брендами государственных вузов.

Это возможно достичь за счет сравнительно низких затрат на организацию и ведение учебного процесса по дистанционной форме.

Используя матрицу И.Ансоффа, рассмотрим более подробно основные стратегические варианты роста ЗФИЭУП (рис.2.2) [4].

Основное направление деятельности сосредоточено на освоенном рынке образовательных услуг городов Зеленодольск, Волжск и ЗМР. При этом ЗФИЭУП работает на данном рынке с уже освоенной услугой – предоставление образовательных услуг дневного и заочного обучения по специальностям:

- ВПО – экономика, юриспруденция, психология;
- СПО – бухгалтер.

		Освоенный	Товар / услуга	Новый
Рынок	Освоенны	<p>Проникновение на рынок Укрепление позиции Ликвидация</p> <p>ЗФИЭУП. <i>Дневное и заочное обучение по специальностям: ВПО – экономика, юриспруденция, психология; СПО – бухгалтер.</i></p>	<p>Развитие товара</p> <p>ЗФИЭУП. <i>Дневное и заочное обучение <u>по новым</u> специальностям: ВПО – менеджмент (логистика), педагогика; СПО – гостиничный и туристический сервис, технология общественного питания.</i></p>	
	Новый	<p>Расширение рынка</p> <p>ЗФИЭУП. <i>Дистанционная форма обучения</i></p> <p>(РТ, Москва, Санкт-Петербург, Коломна, п.Губкинский (Тюменская обл.), Братск, Самара, Латвия, Уфа, Казахстан, Тверь, Калининград, ИК-5 и др.)</p>	<p>Связанная Диверсификация Несвязанная</p>	

Рис. 2.2 Направления роста – матрица Ансоффа [4]

Мы стремимся увеличить свою долю рынка, которая составляет 24% за счет увеличения объема оказываемых образовательных услуг имеющимся в регионе потребителям – нашим выпускникам, выпускникам школ, сузов, других вузов, безработным и сотрудникам организаций. Конкурентное преимущество в данном квадранте основано на лидерстве по затратам. В целом успех в данном квадранте зависит от перспектив отрасли «Образование» и ресурсов, находящихся в нашем распоряжении.

Однако за период с 2007 по 2011 гг. емкость рынка образовательных услуг г.Зеленодольска, Волжска и ЗМР снизилась на 16,2% в связи со снижением численности выпускников школ, что в свою очередь вызвано «демографической ямой» 90-х годов. Касаясь ресурсного обеспечения, следует сказать, что институт обладает сильной материально-технической базой (часть которой берется в аренду и за счет этого сохраняется гибкость использования и минимизация затрат), сильным ППС, богатым библиотечным фондом, системой

обучения и практикоориентированными образовательными программами. В данном квадранте организация получает 85% своей прибыли.

В тоже время ЗФИЭУП присутствует и в квадранте «Расширение рынка». Осваивает новые рынки, предоставляя образовательные услуги по дистанционной форме обучения по РФ и СНГ. Другими словами организация использует новый канал распределения отработанных образовательных программ для получения доступа к новым группам потребителей в других регионах. В данном квадранте организация получает 5% своей прибыли.

В квадранте «Развитие товара» ЗФИЭУП представлен новыми, открытыми в 2011/2012 гг. востребованными специальностями:

ВПО – менеджмент (логистика), педагогика;

СПО – гостиничный и туристический сервис, технология общественного питания.

Говоря о том, что рынок «образование» в нашем регионе (в части традиционных форм) находится на стадии зрелости в качестве стратегического пути роста реализуются новые востребованные специальности. В данном квадранте организация получает 10% своей прибыли.

В целом следует отметить, что, получая в настоящее время 85% прибыли, от освоенного рынка используя освоенный продукт (образовательную услугу) мы обеспечиваем себе фундамент для дальнейшего развития. Не теряя времени, учитывая то, что рынок «образования» (по традиционным технологиям) находится на этапе зрелости с высоким уровнем конкуренции филиал открывает новые специальности и развивает дистанционную форму обучения. Именно дистанционная форма обучения по мнению руководства филиала и должна стать стратегическим конкурентным преимуществом. В настоящее время рассматривается вопрос о переходе студентов с заочной формы обучения на дистанционную, как более удобную и эффективную. Кроме того, рассматривается вопрос более активного применения дистанционных технологий при обучении студентов очного отделения. Однако дистанционное обучение находится еще на этапе зарождения – в настоящее время нет сильной

законодательной базы, только начинают появляться стандарты работы, присутствует доля недоверия студентов к качеству образования по данной форме. Все это увеличивает риски деятельности. Однако мы придерживаемся мнения, что в будущем такая форма обучения станет основной и сейчас необходимо отрабатывать технологии дистанционного обучения и занимать этот рынок, чтобы в стратегической перспективе (3-5 лет) он стал для нас основным источником прибыли. Учитывая последствия «демографической ямы 90-х», усиливающуюся тенденцию (на ближайшие 10-15 лет) старения населения, усиливающуюся конкуренцию в сфере образования, демографическую ограниченность района, географическую ограниченность наших возможностей в предоставлении традиционных образовательных услуг дистанционная форма обеспечит существенное расширение географии и обеспечит доступ к новым потенциальным потребителям. В перспективе предполагается сконцентрироваться на этой форме обучения и получать от нее до 80% прибыли.

Говоря о п.6 - стратегии направленной на развитие маркетинга взаимоотношений в филиале следует отметить, что данная стратегия могла бы принести ощутимый результат особенно в комплексном сочетании с уже выделенными стратегическими направлениями. В целом степень развития маркетинга взаимоотношений в филиале можно оценить исходя из следующей модели (рис.2.3) [6].

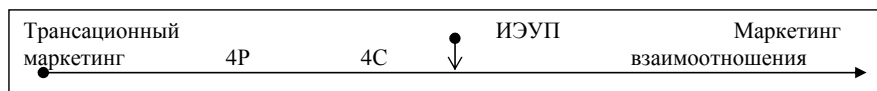


Рис.2.3. Степень развития маркетинга взаимоотношений в Зеленодольском филиале

Успешная деятельность любого образовательного учреждения невозможна без развития в той или иной степени маркетинга взаимоотношений. Это связано со спецификой деятельности, а именно предоставлением доверительных услуг с минимальной материальной составляющей. При этом

потребитель принимает решение о сотрудничестве с организацией на основе сложившегося мнения о качестве услуги (образования), которое в свою очередь формируется на основе мнений друзей, знакомых, общественного мнения, на основе того, насколько вежливо встретили, квалифицированно ответили на поставленные вопросы и т.д. Также учитывается наличие и состояние материально-технической базы, регалии ректора, ректората и пр.

Иными словами в филиале имеется ряд признаков маркетинга взаимоотношений, однако говорить в целом о развитой системе маркетинга взаимоотношений в организации еще рано. Рассмотрим эти признаки (табл. 2.1).

Таблица 2.1.

Признаки маркетинга взаимоотношений

Признак	Да/нет	Примечание
<i>Базовые признаки</i>		
Долговременность	Да/нет	Не со всеми и не всегда. Организация говорит о развитии долгосрочных отношений, но часто дальше слов дело не идет.
Удержание старых потребителей	да	Разработана схема лояльности, выраженные в предоставлении скидки за повторное обучение, обучение родственников, обучение группой
Большое количество коммуникаций и обратная связь	да	Обратная связь предоставляется не всегда и не в полном объеме
Индивидуальный подход (кастомизация)	нет	Уникальные курсы под требования клиента не разрабатываются
Учет интересов различных ЗС	Да/нет	Организация к этому стремится, но в части работы с внутренними потребителями ситуация хромает
Разделяемые цели, ценности, культура	Да/нет	Но с ограниченным составом потребителей
Прозрачность, открытость	Да	Да в значительной степени. Организация активно информирует о себе и своей текущей деятельности через интернет, СМИ и пр.
Эмоциональность	Да/нет	Но с ограниченным составом потребителей
«Нерыночные отношения», бескорыстность	нет	Элемент бескорыстия есть на уровне личных отношений сотрудников и студентов, но в целом в рамках организации он минимален

В целях оценки сложившихся взаимоотношений ЗФИЭУП с потребителями используем «Модель шести рынков: расширенный взгляд на маркетинг взаимоотношений» (рис.2.4) [6]



Рис. 2.4. Модель шести рынков: расширенный взгляд на маркетинг взаимоотношений

Рынки потребителей. В качестве основных потребителей следует выделить: студентов и их родителей, а также слушателей курсов бизнес-образования. Обычно родители выступают в качестве плательщиков, а их дети – студенты в качестве конечных потребителей. Следовательно, требования этих двух групп к нам отличаются. Студент в первую очередь хочет: интересно провести время, найти друзей, расширить круг знакомств, хорошо трудоустроится после окончания. Родитель студента хочет, чтобы его ребенок: развивался, получал актуальные знания, не попал в плохую компанию, расширял круг знакомств и за счет этого хорошо трудоустроился и в целом «нашел себя в жизни». Слушатели курсов бизнес-образования – это, как правило, работающие люди и их цели заключаются в получении удостоверения об образовании, актуальных знаний и расширении круга знакомств.

В целом следует отметить, что наибольшая степень развития маркетинга взаимоотношений имеет место в отношениях со студенческим активом, т.е. с

теми студентами, которые вовлечены в деятельность института, которые бескорыстно (только преследуя цели собственного развития) участвуют в различных общественных мероприятиях, концертах, конференциях, акциях по продвижению института и т.д.

Если рассмотреть ситуацию с точки зрения модели «Лестница потребительской лояльности» (Рис.2.5) [6], то состояние организации работы с различными потребителями ИЭУП будет следующее:

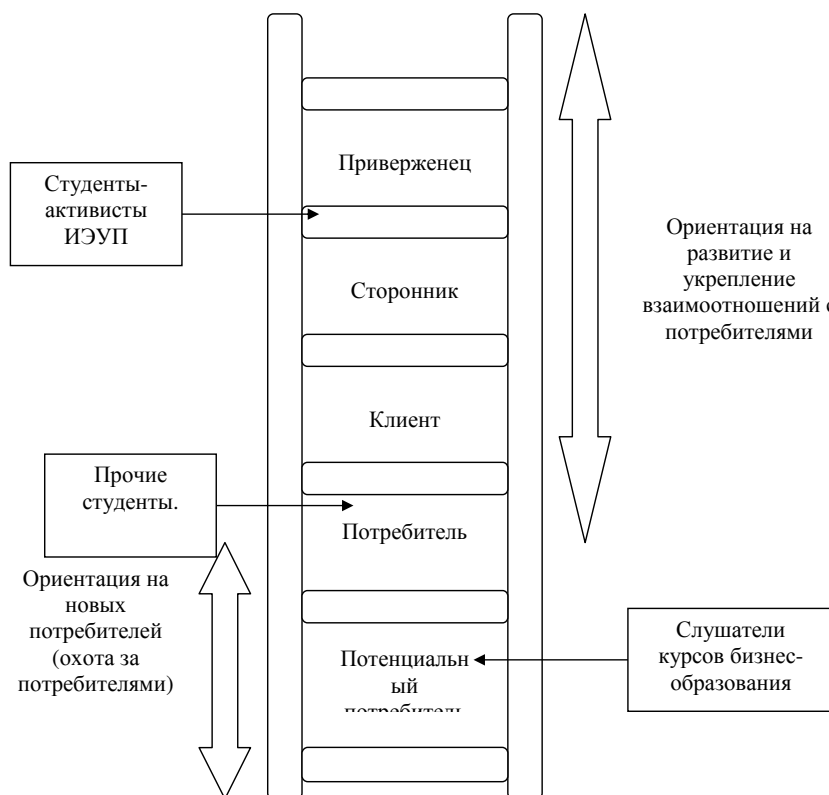


Рис.2.5. Лестница потребительской лояльности

Рынки поддержки. В качестве рынков поддержки выступают организации, с которыми у филиала установлены дружественные отношения и которые рекомендуют своим работникам получить у нас образование, а также школы, recommending своим выпускникам получить у нас образование. В

качестве одного из примеров можно привести взаимовыгодное сотрудничество с органами прокуратуры РТ, в рамках, которого в филиале была открыта «Общественная приемная прокуратуры». Также проводятся совместные мероприятия с Управлением образования Исполнительного комитета (ИК) города. Все это способствует формированию положительного имиджа ИЭУП в целом, а более тесное знакомство повышает доверие к нам и как следствие ведет к повышению количества абитуриентов за счет рекомендаций нас в качестве сильного вуза.

Рынки поставщиков. Это, прежде всего школы, другие высшие учебные заведения, организации и предприятия. Со многими школами выстроено достаточно тесное сотрудничество, проходят совместные научные и общественные мероприятия. Их реализация дает возможность, как институту, так и школам заявлять о себе общественности, продвигать себя. Кроме того, для школ проведение различных тематических чтений, научных конференций, концертов, вечеров и встреч является обязательной деятельностью, за которую они отчитывается на уровне Управления образования ИК города.

Рынки рабочей силы. Это, прежде всего ключевой персонал – профессорско-преподавательский состав. В этой области деятельности ИЭУП есть ряд проблем с позиций внутреннего маркетинга взаимоотношений.

1) Лояльность персонала во многом зависит от стабильности, уверенности в завтрашнем дне. В тоже время ИЭУП заключает трудовые договора сроком на 1 год с ежегодным перезаключением в сентябре. Таким образом, получится, что в сентябре месяце, когда начинается учебный год какому-либо преподавателю не найдется учебная нагрузка, то он будет вынужден не только уйти из института, но и уже не будет иметь возможность вовремя найти учебную нагрузку в другом институте. Ситуация обостряется еще и тем, что трудно быть уверенным в стабильной учебной нагрузке в связи с неустойчивыми (по филиалам) наборами абитуриентов в связи с демографическим кризисом 90-х годов. И хотя до настоящего времени ситуация складывается хорошо и в начале учебного года никто никого «на

улицу» не выгнал, ощущение, что работодатель на это имеет законодательно защищенную возможность, оказывает негативное влияние на персонал.

2) Присутствует некоторый разрыв между тем, что декларируется ректоратом, тем, что им делается и тем, что происходит в реальности.

Рынки влияния. К ним следует отнести различные органы государственного надзора и рынок труда в целом. С органами государственного надзора налажены достаточно хорошие, взаимовыгодные отношения. На рынке труда продвижение института осуществляется за счет практической деятельности наших выпускников. Однако тут есть определенные проблемы, связанные с тем, что в ряде случаев институт идет на встречу студенту, разрешает копить академические задолженности, а потом их быстро закрывать. Вследствие этого и других моментов, в ряде случаев страдает качество образования, что в конечном итоге приводит к разовым негативным откликам по нашим выпускникам.

В целом, говоря о необходимости уделить внимание данному стратегическому направлению развития Зеленодольского филиала, следует отметить и ряд сложностей.

1) Стратегическое маркетинговое планирование не формализовано, видение развития организации находится в «голове» у ректора – собственника.

Отсюда возникает проблема, связанная с непониманием или неправильным пониманием стратегических ориентиров. Если на уровне высших и средних руководителей головного вуза эта проблема не так заметна, то на уровне руководителей филиалов и рядовых преподавателей наблюдается «хаос» в понимании стратегических целей. В случаях изменений стратегических ориентиров проходит достаточно много времени, чтобы эти изменения «сарафанным радио» были донесены до всего персонала.

Систематической работы в области стратегического планирования нет, что также является негативным моментом в условиях динамичного внешнего окружения, когда требуется постоянный мониторинг глобальных тенденций и поиск на их основе новых потребителей, форм обучения и рынков.

Сконцентрированность стратегических вопросов на одном, пусть даже талантливом, руководителе (собственнике) приводит к некоторой однобокости в стратегическом развитии, в результате которой упускается ряд стратегических альтернатив.

2) Большая ориентированность на транзакционный маркетинг, а не на маркетинг взаимоотношений.

Как было показано выше, в организации присутствуют лишь элементы маркетинга взаимоотношений, о комплексной системе говорить рано. В тоже время Институт является поставщиком образовательных услуг, «доверительных услуг» с минимальной материальной составляющей. Решение о работе с нами принимаются не на основе оценки поставляемых нами материальных ценностей или их качества, а на основе общего мнения о нас, которое, прежде всего, складывается на основе мнений людей, специалистов уже имеющих или имевших с нами дело. В результате ориентированность на сделку сегодня (транзакционный маркетинг) приводит к поддержанию субъективного общественного мнения, согласно которому качество образования в частном (коммерческом) учебном заведении ниже, чем в государственном и что работодатель неохотно берет на работу с таким образованием. Это негативно влияет на набор абитуриентов (наши продажи).

Кроме того, такая ориентация влечет за собой и проблемы с внутренними потребителями – профессорско-преподавательским составом (ППС). Тут следует выделить низкую лояльность ППС, связанную с отсутствием стабильности и уверенности в «завтрашнем дне», за счет того, что ИЭУП заключает трудовые договора сроком на 1 год с ежегодным перезаключением в сентябре. Таким образом, получается, что если в сентябре, когда начинается учебный год, какому-либо преподавателю не найдется учебная нагрузка, то он будет вынужден не только уйти из института, но и уже не будет иметь возможность вовремя найти учебную нагрузку в другом институте.

Также наблюдается разрыв между тем, что декларируется ректоратом, тем, что им делается и тем, что происходит в реальности. Это влечет за собой

потерю веры в работодателя, в «идеалы» организации, снижает вовлеченность персонала и его мотивацию.

Все это приводит к тому, что некоторые наши же сотрудники становятся проводниками негативной информации о нас.

3) «Стихийное» развитие бренда ИЭУП

Развитию бренда ИЭУП систематического внимания не уделяется. Имеют место лишь разрозненные, часто не согласованные между собой мероприятия. Они не ставят своей целью усилить бренд, больше ставится задача закрепления названия вуза в «умах», а работа по формированию видения бренда, постановки целей бренда, аудит бренда, определение сущности бренда, ресурсное обеспечение бренда и его последующая оценка не производится. В тоже время формирование сильного бренда ИЭУП является весьма актуальной задачей в условиях ужесточающейся конкуренции и внешних условий. Кроме того, само название института «ИЭУП» является трудно выговариваемым и легко перефразируемым в ненормативное слово.

4) Развитие дистанционного образования и международных связей

Обоснованно существенное внимание уделяется развитию дистанционного образования в регионах РФ. ИЭУП «пробует» себя в международном контексте (проект обучения русскому языку на Мадагаскаре). Эти стратегические направления, безусловно, важны и их необходимо развивать. Однако развитию дистанционного обучения мешает ряд внутренних проблем, связанных прежде всего с персоналом (см. предыдущий пункт). Если рассматривать деятельность ИЭУП в международном аспекте, то следует отметить, что кроме курсов, связанных с русским языком, русской историей, литературой, нам предложить пока нечего. По другим образовательным курсам мы не конкурентоспособны на мировом рынке. Да и в целом развитие дистанционного образования требует от нас большей гибкости, адаптивности, практикоориентированности, а этого в полной мере мы дать не можем.

2.3. Оценка вариантов стратегии

2.3.1 Оценка соответствия стратегии типу отраслевого рынка.

В целом отрасль «Образование» можно назвать глобальной отраслью, т.е. отраслью, в которой имеются сходства между всеми национальными рынками [11]. Причина заключается в том, что в целом во всех развитых странах образование является ключом к дальнейшей обеспеченной жизни и карьере. Более того, образовательный процесс в той или иной степени сопровождает каждого человека в процессе всей его жизни. Из этого можно предположить, что сфера образования будет существовать всегда, пока жив человек. Однако с течением времени развиваются технологии ведения образовательного процесса и с появлением информационных технологий возможность доступа к потенциальным клиентам существенно выросла. В настоящее время повышается скорость и качество передачи информации, повышается доступность информационных технологий, что открывает все большие возможности для глобальных образовательных организаций. И хотя в настоящее время существует ряд факторов, которые сдерживают активный приход на наш рынок глобальных образовательных учреждений, со временем следует полагать, что эти барьеры будут все более снижаться.

Рассмотрим возможные сдерживающие и способствующие развитию глобального рынка «Образование» факторы, используя модель: «Движущие силы глобализации» [11]. Согласно этой модели в качестве пяти основных движущих сил глобализации выделяется:

1. Сближение культур.

В настоящее время происходит сглаживание национальных и культурных различий, развивается международный туризм, средства массовой информации и коммуникационные системы становятся все более схожими друг с другом. Все это открывает глобальные возможности для предоставления образовательных услуг. Во всем мире признается значимость образования, происходит глобализация научных знаний и исследований.

2. Эффект масштаба и разнообразия.

Возникают определенные образовательные программы, которые могут без доработок или с минимальной адаптацией предлагаться во всем развитом мире. Например, программы связанные с менеджментом, логистикой, управлением персоналом, маркетингом, управлением проектами и др. Это существенно снижает затраты организации за счет эффекта масштаба.

В тоже время отработанные технологии дистанционного обучения позволяют предлагать удаленным потребителям (студентам) различные образовательные программы, что существенно снижает издержки за счет эффекта разнообразия.

3. Развитие технологий.

Динамичный рост информационных и коммуникационных технологий обеспечивает стирание информационных границ между странами и потребителями образовательных услуг. Это безусловно способствует глобализации образовательной отрасли.

4. Ослабление государственного регулирования и устранение торговых ограничений.

В настоящее время законодательные требования по ведению образовательного бизнеса достаточно жесткие. Со временем, следуя мировым тенденциям развития дистанционных технологий обучения, они будут снижаться.

5. Сильные международные конкуренты.

С появлением в нашей стране ряда ведущих западных университетов уровень конкуренции образовательной отрасли все более увеличивается. В настоящее время это пока мало заметно в связи с высокими законодательными барьерами, высоким имиджем наших вузов, но в ближайшей перспективе скорее всего данные барьеры будут снижаться.

К сдерживающим факторам глобализации в сфере образования в настоящее время можно отнести:

- законодательные ограничения (например, обязательное наличие существенной материально-технической базы, большого библиотечного фонда

на бумажном носителе, вопросы с законодательным признанием дистанционной формы обучения как таковой и т.д);

- недоверие потребителей (студентов) к качеству обучения по дистанционным технологиям;

- высокая стоимость образовательных услуг глобальных образовательных учреждений

- сохраняющиеся культурные и исторические различия между народами. Например, обучение русскому языку и истории будет востребовано на рынке США в очень ограниченном объеме и т.д., хотя в тоже время обучение английскому языку востребовано во всем цивилизованном мире.

Уровень конкуренции в отрасли «Образование» г.Зеленодольск, г.Волжск и ЗМР достаточно высокий. Это обусловлено:

- снижением количества выпускников школ с 2007-2011гг. вследствие «демографической ямы» в среднем на 23%;

- действием в небольшом городе 7-ми учебных заведений ВПО и СПО;

- близким расположением г.Зеленодольска к г.Казани, что дает возможность учиться в казанских учебных заведениях.

В целом можно выделить следующие ключевые факторы успеха в отрасли «Образование» ЗМР:

- ценовая политика;

- гибкость и практикоориентированность учебного процесса;

- наличие дистанционных форм обучения;

- маркетинг взаимоотношений;

- переход к Event-маркетингу;

- сотрудничество с другими образовательными учреждениями;

- связи с влиятельными политическим фигурами города.

Рассматривая жизненный цикл отрасли (ЖЦО) [2] следует отметить, что отрасль «Образование» находится на этапе «Зрелость». Этот этап характеризуется инновации продукта, уступают место инновациям процесса –

появление дистанционной формы обучения. В условиях ценовой конкуренции институты (прежде всего коммерческие) стараются минимизировать затраты.

Все это в целом соответствует основным стратегическим направлениям филиала на минимизацию затрат и развитие дистанционной технологии обучения.

2.3.2. Оценка обеспеченности стратегии ресурсами и способностями.

На основе «Модели анализа ресурсов и способностей» [1] выявим обеспеченность филиала соответствующими ресурсами и способностями для реализации стратегии (рис. 2.6).

Возможности использования сильных сторон:

- конкурентам достаточно легко симитировать или создать материально-техническую базу, библиотечный фонд, установить связи с работодателями и т.д, то очень трудно создать имидж хорошего вуза. В качестве рекомендации можно предложить организовать целенаправленную работу по развитию бренда «ИЭУП», направленную на усиление положительного имиджа «ЗФИЭУП, как места где весело и интересно учиться, а также места, где дают актуальные, практикоориентированные знания».

- т.к. система дистанционного обучения легко имитируется, и требуемое оборудование легко закупается, необходимо в кратчайшие сроки использовать это временное конкурентное преимущество в г. Зеленодольске и районе. Как можно быстрее и больше увеличить «инсталлированную базу» - студентов, обучающихся по данной системе. Тем самым, укрепив за собой имидж образовательного учреждения, оказывающего качественные дистанционные образовательные услуги.

- постоянно развивать взаимовыгодное сотрудничество с работодателями, что будет способствовать усилению практикоориентированности образовательных программ, увеличению трудоустройства выпускников, а также повышению количества обучаемых заочной формы (за счет сотрудников данных организаций).



Рис. 2.6. Модель анализа ресурсов и способностей (Grant, 2002)

- отлаживать собственную систему Дистанционного образования для развития способностей обучать дистанционно.
- усилить обеспеченность филиала ИТ-оборудованием.
- продолжать развивать в ЗФИЭУП систему маркетинга взаимоотношений с выпускниками.

Предложения по устранению недостатков:

- Т.к. квалифицированных сотрудников (преподавателей и специалистов) не хватает, в районе и городе необходимо создать систему мотивации, направленную на удержание в ЗФИЭУП квалифицированного персонала, а также совершенствовать систему самостоятельной подготовки научно-педагогических кадров (например, за счет усиления связей с диссертационными советами).

2.4. Ожидание заинтересованных сторон

У любой организации достаточно много ЗС с широким набором требований и интересов. Часто эти требования и интересы противоречат друг другу. Бывает очень сложно учесть даже часть из них. Однако учет требований ЗС и управление ими процесс необходимый. Под управлением ЗС предлагается понимать следующий процесс:

- выявление ЗС;
- определение приоритетов целей и интересов ЗС;
- выявление типа поведения, который ожидается от ЗС в связи с реализацией стратегии;
- определение наиболее вероятного отношения к реализуемой стратегии;
- определение способов как можно заручиться их поддержкой (или нейтрализовать их влияние).

Практический опыт говорит, что полное игнорирование требований ЗС в большинстве случаев приводит к крайне негативным последствиям.

Однако следует отметить, что влияние различных ЗС различно и соответственно в разной степени должны быть учтены и их требования. Есть группа ЗС, интересы которых необходимо учитывать в первую очередь (например, акционеры, собственник компании, надзорные органы и пр.). Простой не учет их интересов, скорее всего, повлечет за собой достаточно быстрые санкции – штрафы, закрытие организации, изменения в высшем руководстве и т.д.

Интересы другой группы ЗС должны быть обязательно учтены, но не обязательно «сею секунду». Например, администрация города может достаточно долго высказывать пожелания на счет увеличения средней заработной платы на предприятии и др. требования. При этом первостепенное невыполнение их требований вряд ли повлечет за собой негативные последствия.

Также можно выделить и группу ЗС, интересы которых можно учитывать в последнюю очередь, и это не вызовет каких-либо значимых для организации последствий. Например, требования низкоквалифицированного персонала, которого легко заменить, о повышении заработной платы.

Определим ключевые заинтересованные стороны Зеленодольского филиала, используя «Схему заинтересованных сторон» [5] (рис. 2.7).

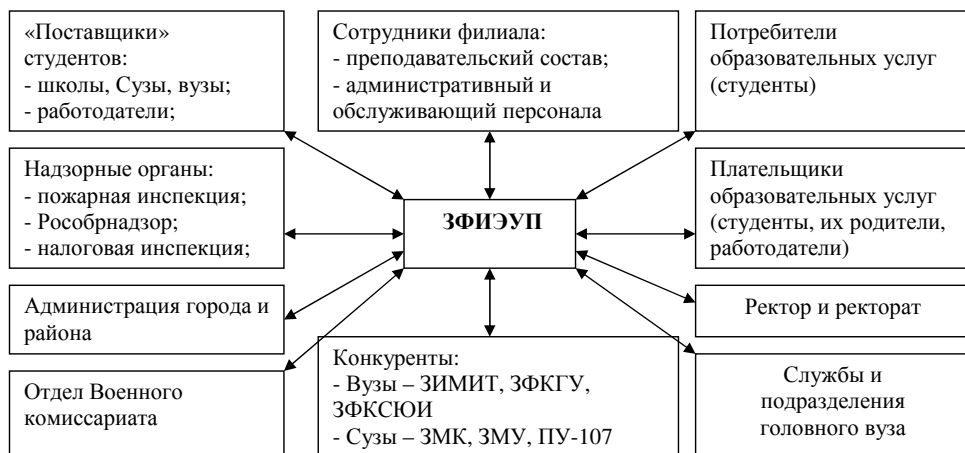


Рис.2.7. Основные ЗС ЗФИЭУП

Следует отметить, что были выделены только основные группы ЗС, влияние которых может оказать влияние на стратегическое развитие. Специально в рамках групп были выделены различные ЗС в соответствии с их различными интересами. Так в рамках «Поставщиков» были выделены школы, Сузы, вузы и отдельно работодатели. Это связано с тем, что интересы в целом совпадающие, тем не менее, будут отличаться в деталях.

Так, например, школы, как наши «поставщики» хотят от нас в качестве «оплаты услуг» организацию на их базе различных мероприятий для школьников. И не учет их интересов повлечет за собой то, что они перестанут направлять на наши профориентационные мероприятия своих учеников, перестанут рекомендовать им наш вуз. Это негативным образом отразится на наших наборах студентов и комплектовании групп. В тоже время работодатели, как наши «поставщики» студентов хотят от нас предоставления скидок на обучение обучающимся своим руководителям и гибкого графика обучения, позволяющего минимизировать отрыв сотрудника от рабочего процесса. Не учет данных интересов повлечет за собой то, что сотрудники организаций могут быть направлены на обучение в другие вузы, что приведет к снижению наших продаж. Таким образом, в целом совпадающий интерес ЗС группы «Поставщики», заключающийся в направлении на обучение, различается в определенных деталях.

Следующая группа «Сотрудники филиала» так же включает в себя несколько подгрупп. Преподавательский состав, который заинтересован в своевременной выплате достойного материального вознаграждения, предоставлении нематериальных льгот, социальных гарантий, «уверенности в завтрашнем дне», а также возможностей для карьерного и/или профессионального развития. В целом можно сказать, что основные интересы административного и обслуживающего персонала такие же. Однако, последствия от игнорирования их требований будут различными. Не учет интересов преподавателей повлечет за собой потерю ключевого конкурентного преимущества института – квалифицированный преподавательский состав. Не

учет интересов административного персонала грозит меньшими последствиями. Тут проще найти замену из числа тех же преподавателей или просто на рынке труда. И еще проще заменить обслуживающий персонал.

Группа ЗС «Потребители» заинтересована в получении актуальных, практических знаний, востребованных на рынке труда. Студенты-очники хотят «интересно жить и проводить время в стенах института», заочники - иметь гибкий график учебного процесса. Не учет данных требований приведет к снижению наших наборов с негативными дальнейшими последствиями. Группа ЗС «Плательщики» выделена с целью показать то, что например родителей студентов, которые оплачивают обучение своих детей, беспокоит не только качество образования, но и качество воспитательной работы с их детьми. Не учет этих требований также приведет к снижению наших продаж.

Группа ЗС «Ректор и ректорат» - интерес заключается в том, чтобы филиал устойчиво работал, а также же развивался – постоянно увеличивал количество студентов, увеличивалось количество научных трудов, преподавателей с учеными степенями. Не учет данных требований грозит отстранением от работы руководства филиала.

Группа ЗС «Службы и подразделения головного вуза». Данная группа заинтересована в том, чтобы обеспечивалось выполнение учебного процесса, достижение показателя рентабельности по филиалу, выполнение законодательных требований и пр. Не учет данных требований может грозить различными санкциями филиалу. Например, депремированием всего персонала.

Группа ЗС «Конкуренты» в целом не заинтересованы в нашем существовании. Однако независимо от их желаний мы все таки существуем на рынке образовательных услуг города и им интересно сотрудничество с нами в части проведения совместных научных и общественных мероприятий, требующих определенных ресурсов. Данный интерес взаимен, поэтому мы всегда его учитываем.

Группа ЗС «Отдел Военного комиссариата» выделена в отдельную группу в связи с тем, что предъявляет достаточно существенные требования по

организации военно-патриотического воспитания в институте и главное по организации и сопровождении призывной комиссии в стенах института. Не учет требований данной ЗС влечет за собой негативные отклики с уровня правительства Республики Татарстан - вузы в части призывной комиссии в республике курирует Первый заместитель премьер-министра РТ.

Группа ЗС «Администрация города и района» заинтересована в том, чтобы институт, используя свои ресурсы, организовывал и участвовал в городских мероприятиях, чтобы вуз готовил больше востребованных на градообразующих заводах технических специалистов, прежде всего инженеров, а не экономистов, юристов и психологов. Не учет данных требований в краткосрочной перспективе нам практически ничем не грозит, однако в стратегическом плане, если мы хотим получить существенную поддержку администрации, необходимо двигаться в сторону изменения перечня предоставляемых образовательных программ.

Группа ЗС «Надзорные органы: пожарный надзор, Рособнадзор, налоговая инспекция» заинтересованы в том, чтобы в филиале выполнялись законодательные требования. Не учет их интересов вызовет негативные последствия для филиала вплоть до его закрытия.

Таким образом, сформулированные основные требования ЗС систематизируем в таблицу 2.2. и оценим их ожидания на соответствие с реализуемой стратегией.

Таблица 2.2

Основные требования и ожидания ЗС

ЗС	Основные требования	Соответствие со стратегией
1	2	3
Ректор и ректорат	Увеличение численности студентов и повышение экономической эффективности филиала	Да, реализация выбранной стратегии должна привести к увеличению численности студентов и повышению эффективности
Службы и подразделения головного вуза	Выполнение корпоративных требований	Да, реализация стратегии находится в русле корпоративной стратегии

1	2	3
Сотрудники филиала	«Уверенность в завтрашнем дне», высокий уровень оплаты труда, нематериальные льготы, возможность развития	Да, но существует вероятность сопротивления преподавателей при освоении дистанционных технологий обучения
Плательщики	Родители – заинтересованы в том, чтобы ребенок был «под присмотром», воспитывался, а также получал актуальные знания, которые позволят в будущем хорошо трудоустроиться. Работодатели – заинтересованы в том, чтобы сотрудник с минимальным отрывом от производства получил актуальные знания, применимые в направляющей организации. Заинтересованы в предоставлении обратной связи от института о процессе обучения.	В настоящее время есть у родителей и студентов определенная доля недоверия качеству обучения по дистанционной форме. Однако со временем, с развитием дистанционной системы обучения, повышением качества передачи информации и более широким распространением данное несоответствие, скорее всего, будет устранено.
Потребители	Студенты – заинтересованы в том, чтобы интересно провести время, получить актуальные знания, которые помогут трудоустроиться в будущем	
«Поставщики»	Заинтересованы в том, чтобы выпускники школ поступили в вузы (это говорит о качестве подготовки в школах). Также заинтересованы в проведении студентами и преподавателями института в школах профориентационных и других мероприятий.	Да. Изменение формы обучения не должно повлиять на взаимоотношений со школами
Конкуренты	Заинтересованы в сотрудничестве. Например, в части совместного проведения общественных мероприятий	Учитывая, то, что дистанционная форма обучения ими не применяется у нас есть шанс какое-то время сохранять данное конкурентное преимущество

1	2	3
Отдел Военного комиссариата	Заинтересован в организации работы по призывной комиссии в стенах института, а также по военно-патриотическому воспитанию	Нет, т.к. основной контингент студентов может быть рассредоточен по республике и/или России. А ОВК интересно чтобы мы помогали ему только в части призывников ЗМР
Администрация города и района	Заинтересована в безвозмездном использовании студентов на общественных работах и при проведении общественных городских мероприятий. Заинтересованы в том, чтобы вузы города открывали новые специальности для обеспечения кадрами градообразующих заводов.	Нет, т.к. дистанцирование обучающихся будет существенно затруднять их привлечение к общественных городским мероприятиям. В тоже время обучение студентов преимущественно в других регионах снизит негатив к нашему филиалу, который вызван тем, что мы «отбираем» у города «рабочие руки»
Надзорные органы	В соблюдении законодательных требований	Да

Понимание основных требований выделенных ЗС дает нам возможность учитывать их при реализации стратегии.

Согласно классификации Линча [5] можно выделенные ЗС классифицировать следующим образом (см. табл. 2.3.).

В целом такая классификация ЗС дает нам понимание, с какими ЗС необходимо работать в процессе реализации стратегии, а мнение каких необходимо учитывать при формировании будущего стратегического развития.

Таблица 2.3

Классификация ЗС по Линчу [5]

ЗС, которые осуществляют действия, диктуемые стратегией	ЗС, заинтересованные в результатах этих действия
Ректор и ректорат	
Службы и подразделения головного вуза	Плательщики и потребители
Сотрудники филиала	Конкуренты
	Отдел Военного комиссариата
	Администрация города и района
	Надзорные органы
	«Поставщики»

Например, при разработке стратегии развития необходимо учитывать:

- ожидания Администрации города об открытии специальностей, связанных с подготовкой инженеров (а не экономистов и юристов),
- ожидания потребителей и плательщиков в высоком качестве и образовательного процесса, а также в высокой практикоориентированности курсов;
- надзорных органов в соблюдении законодательных требований;
- отдела Военного комиссариата об организации военно-патриотического воспитания и призывной комиссии в стенах института;
- ожидания «Поставщиков» (школ) может выражаться в высоком качестве проводимых студентами в школах профориентационных мероприятий и пр.

В процессе реализации стратегии приходится учитывать требования сотрудников филиала и служб головного вуза.

В тоже время ожидания Ректора и ректора приходится учитывать и при разработке стратегии (например, ориентированность ректора на увеличение численности студентов), и при ее реализации (в процессе выделения ресурсов).

В целом все ожидания данных ЗС совпадают со стратегией филиала. За исключением возможности возникновения сопротивления со стороны преподавателей при внедрении дистанционных технологий. В целях недопущения этого возможно изменение системы оплаты труда с учетом использования IT-технологий в учебном процессе, а также обновление ППС.

Согласно классификации ЗС, предложенной Аргенти [5], можно выделенные ЗС классифицировать следующим образом (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4

Классификация ЗС по Аргенти [5]

От характера ресурсов, представляемых организации	
Первичные	Вторичные
Ректор и ректорат	Конкуренты
Службы и подразделения головного вуза	Отдел Военного комиссариата
Сотрудники филиала	Администрация города и района
Плательщики и потребители	Надзорные органы
«Поставщики»	

Данная классификация позволяет нам понять с какими ЗС необходимо работать в первую очередь, а с какими во вторую. Другими словами при возникновении спорных ситуаций необходимо удовлетворять требования сначала первичных ЗС, а потом вторичных. К сожалению, в настоящее время важнейшая группа «Плательщики и потребители» с настороженностью относится к дистанционной форме обучения. Прежде всего, это касается выпускников школ, поступивших на очное отделение и их родителей и в значительно меньшей степени работающих студентов-заочников. Однако в настоящее время, когда доля очного отделения в филиале падает («демографическая яма» 90-х), а заочного остается стабильной, данным риском можно пренебречь. Кроме того, в ближайшем будущем мы не собираемся полностью переходить на дистанционную форму обучения.

Оценим власть ключевых ЗС, используя «Матрицу власти ЗС» [5] (рис.2.8)

Концептуальная власть	Большая	<p>А</p> <p>Дистанцированная власть</p> <ul style="list-style-type: none">- плательщики и потребители- «поставщики»- конкуренты (могут поменять «правила игры» в отрасли)- администрация города и района	<p>В</p> <p>Полная власть</p> <ul style="list-style-type: none">- Ректор и ректорат	
	Малая	<p>Д</p> <p>Безвластие</p> <ul style="list-style-type: none">- сотрудники филиала (обслуживающий персонал)- отдел Военного комиссариата	<p>С</p> <p>Операционная власть</p> <ul style="list-style-type: none">- службы и подразделения головного вуза- сотрудники филиала (административные)- надзорные органы	
	Малая	Операционная власть		Большая

Рис.2.8. Матрица власти ЗС

Классификация выделенных ЗС позволяет нам понять, как и с какими ЗС необходимо работать, а также оценивать риски от данной работы. Так необходимо полностью и своевременно учитывать интересы ЗС квадранта В. В противном случае это, скорее всего, приведет к быстрым и существенным негативным обратным реакция.

В тоже время запросы ЗС квадранта D можно практически игнорировать без существенных для себя последствий.

Работа с ЗС в квадранте А должна строится из соображений адекватности требований действующей стратегии. Например, озабоченность администрации недостатком квалифицированных кадров для градообразующих заводов понятна, но это еще не повод полностью переориентировать направления подготовки филиала. Обратная реакция от ЗС данного квадранта, скорее всего, будет не быстрая, но может быть достаточно существенная, вплоть до закрытия филиала.

Представители ЗС квадранта С – имеют большую операционную власть и соответственно могут достаточно быстро смешаться в операционную деятельность, но изменить стратегическую направленность развития они не в состоянии.

В дополнение к изложенному можно значимость ЗС оценить по следующим трем факторам (Agle et al., 1999) [5] (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Значимость ЗС

ЗС	Способность влиять на решения	Легитимность	Безотлагательность
1	2	3	4
Ректор и ректорат	Высокая	Высокая	Высокая
Службы и подразделения головного вуза	Средняя	Высокая	Средняя
Сотрудники филиала	Высокая	Высокая	Средняя
Плательщики	Низкая	Средняя	Средняя
Потребители	Низкая	Средняя	Средняя
«Поставщики»	Средняя	Низкая	Средняя

1	2	3	4
Конкуренты	Средняя	Низкая	Средняя
Отдел Военного комиссариата	Низкая	Низкая	Низкая
Администрация города и района	Средняя	Средняя	Низкая
Надзорные органы	Высокая	Высокая	Высокая

Таким образом, наибольшее влияние на деятельность организации в части реализации стратегии оказывают следующие ЗС: Ректор и ректорат, и надзорные органы. На запросы данных ЗС необходимо реагировать безотлагательно.

В качестве основных направлений совершенствования отношений с ЗС можно выделить:

1. Группа ЗС «Ректор, ректорат»

Необходимо повышать информированность о достижениях и проблемах филиала. Необходимо проводить больше мероприятий, которые будут звучать на уровне района и республики, побеждать в научных конкурсах масштаба республики и страны. Это позволит заявить о себе как о небольшом филиале, имеющем большой потенциал, и как следствие поможет привлечь необходимые для развития ресурсы.

2. Группа ЗС «Службы и подразделения головного вуза»

Необходимо проявлять самостоятельность в решении оперативных вопросов, а не «бежать» за советами по каждой проблеме. Это позволит подчеркнуть, что персонал филиала квалифицирован и способен самостоятельно решать оперативные задачи. В целом вместе с предложениями п.1 это обеспечит предоставление большей стратегической свободы действий.

3. Группа ЗС «Сотрудники филиала»

Необходимо предоставлять возможности для развития и предлагать конкурентоспособную оплату труда. Это позволит укрепить кадровый состав, что в свою очередь обеспечит реализацию п.1,2 в стратегическом плане. В то же время интересами вспомогательного персонала можно пренебречь. Это не вызовет значимых стратегических последствий.

4. Группа ЗС «Плательщики» и «Потребители»

Необходимо предоставлять больше информации о достижениях студентов и вуза, а также обратную связь о ходе обучения конкретных студентов. Более того, необходимо в организации развивать маркетинг взаимоотношений. Это позволит достичь большей лояльности со стороны плательщиков и потребителей и привет в долгосрочной перспективе с росту продаж.

5. Группа ЗС «Поставщики».

Проводить больше взаимовыгодных совместных мероприятий с школьниками и сотрудниками организаций. Это будет способствовать нашей лучшей узнаваемости, причем не на «словах» (по рекламе), а на деле (в практике). В перспективе это приведет к усилению сотрудничества и росту продаж.

6. Группа ЗС «Конкуренты»

Необходимо стремиться к разностороннему сотрудничеству, которое принесет пользу обеим сторонам. Ведь у нас практически нет прямой конкуренции по направлениям подготовки, мы больше конкурируем за выпускников школ, которые не определились с выбором будущей профессии. Это позволит нам в будущем получить равный с конкурентами (госвузами) доступ в школы и соперничество будет осуществляться на уровне качество проводимых профориентационных мероприятий.

8. Группа ЗС «Отдел Военного комиссариата», «Администрация города и района», «Надзорные органы»

Необходимо пригласить на обучение в наш институт на льготных условиях представителей руководства данных учреждений. Это позволит вовлечь их в деятельность нашего филиала, поднимет наш имидж, будет способствовать использованию «административного ресурса».

В целом анализ ЗС показал, что принципиальных несоответствий реализуемой стратегии с ЗС, которые могут существенно повлиять на деятельность филиала (ректор и ректорат, службы головного вуза, поставщики,

потребители и сотрудники) нет. Противоречащими нашей стратегии интересами менее значимых ЗС (ОВК, администрация города и т.д) можно пренебречь.

ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

3.1. Планирование и распределение ресурсов. Организационная структура.

На основе проведенного стратегического анализа критически оценим способность Зеленодольского филиала реализовать выбранную стратегию.

В целом можно сказать, что организация смотрит в будущее среднесрочным планированием. Стратегическое планирование не формализовано, видение развития организации находится в «голове» у ректора – собственника. Оно транслируется следующим образом: «Рост института с дочерними фирмами, увеличение его «звучания» в России и Море». Отдела стратегического планирования нет. Основным допущением при планировании относительно внешнего окружения является продолжение текущего тренда: снижение количества выпускников школ, увеличение количества выпускников, не сдавших ЕГЭ, увеличение роли заочного, дистанционного и бизнес-образования. Ряд возможностей при этом упускается, но в целом развитие организации можно назвать динамичным. Исходя из сказанного можно классифицировать стратегию развития всего Института как стихийную [16]. В связи с этим попытки реализовать сформулированную стратегию развития Зеленодольского филиала могут в будущем привести к разногласиям с головным вузом или корректировке нашей стратегии. Хотя в настоящий момент наши стратегические перспективы лежат в «русле» развития головного вуза.

В целом организация пытается балансировать «на грани хаоса», однако не всегда успешно [13]. Это выражается в том, что в ряде вопросов много «структуры» и бывает трудно пробить что-то новое, с другой стороны в ряде вопросов много «хаоса» - не выстроена структура для продвижения чего-то нового. В целом контроль (структура) обосновано выстроен в таких сферах,

как: образовательный процесс, финансы, бухгалтерия, приемная комиссия, кадры. «Хаос» – в умах ученых-преподавателей, в отделе PR и маркетинга.

Хотелось бы видеть ИЭУП в роли «водителя», однако есть моменты, которые не позволяют полностью с этим согласиться. В качестве основного выделим большую ориентацию на долю рынка в настоящем, а не в будущем. Это выражается в большей ориентированности на транзакционный маркетинг, чем на маркетинг взаимоотношений.

ИЭУП однозначно является «узником» - имеет значительные творческие способности персонала, но не может на них заработать. Среди скрытых ограничений следует выделить «ментальные ловушки» большинства сотрудников:

- «количество выпускников школ снижается, и мы ничего с этим не сделаем»
- «вуз коммерческий, что негативно влияет на наш имидж»
- «дистанционные формы обучения – это профанация, а не образовательный процесс»;
- «развивать дистанционное обучение заключенных это плохо и опасно».

Все это представляет определенные угрозы для реализации выбранной стратегии.

«Близорукость обслуживаемого рынка» [13] заключается во вложении значительных средств в строительство новых зданий в свете развития дистанционного образования. Специфичность используемых ресурсов можно оценить на основе модели – «Матрицы специфичности ресурсов» [13] (рис. 3.1).

Таким образом, к ресурсам, которые использует институт и которые могут найти применение в любой организации с любой деятельностью (т.е. при использовании практически любой стратегии), следует выделить: денежную наличность, IT – оборудование и транспортные средства.

	Организационно-гибкие ресурсы	Организационно-специфические ресурсы
Гибкие в использовании ресурсы	<p>А (ресурсы могут найти применение в любой организации с любой деятельностью)</p> <ul style="list-style-type: none"> - денежная наличность - ИТ – оборудование - транспортные средства 	<p>В (ресурсы могут найти применение только в данной организации с любым видом деятельности)</p> <ul style="list-style-type: none"> - сети коммуникативных связей - бренд – ИЭУП - высшее руководство (родственники собственника)
Специфические в использовании ресурсы	<p>С (ресурсы могут найти применение в любой организации с только данной деятельностью)</p> <ul style="list-style-type: none"> - лицензия на образовательную деятельность - государственная аккредитация - профессорско-преподавательский состав - библиотека - высшее руководство - здания 	<p>Д (ресурсы могут найти применение только в данной организации с только данной деятельностью)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ректор-собственник (его харизма, лидерские и другие способности) - образовательные программы, - система управления вузом - творческий коллектив студентов (их актерские данные, научный потенциал)

Рис.3.1. Матрицы специфичности ресурсов Зеленодольского филиала

В качестве ресурсов, которые могут найти применение только в данной организации с любым видом деятельности, следует выделить: сети коммуникативных связей, бренд – ИЭУП и высшее руководство.

Ресурсы, которые могут найти применение в любой организации только с данной деятельностью: лицензия на образовательную деятельность, государственная аккредитация, профессорско-преподавательский состав, библиотека, высшее руководство, здания

Ресурсы, которые могут найти применение только в данной организации с только данной деятельностью: ректор-собственник (его харизма, лидерские и другие способности), образовательные программы, система управления вузом, творческий коллектив студентов (их актерские данные, научный потенциал).

Используя модель «Новые роли и задачи менеджмента» [11] определим степень развития новых ролей в менеджменте ИЭУП.

Менеджмент высшего звена	Менеджмент среднего звена	Менеджмент передней линии
В прошлом Распределение ресурсов – 6*	В прошлом Административный контроль - 7	В прошлом Внедрение операций - 5
Ныне Формулирование предназначения и вызовов сложившемуся положению вещей - 4	Ныне Организация обмена информацией по горизонтали и объединение способностей - 3	Ныне Предпринимательство и совершенствование деятельности - 5

Рис. 3.2. Новые роли и задачи менеджмента

(* - экспертное мнение автора о степени развития новых ролей и задач менеджмента в ИЭУП по 10-ти бальной шкале)

Оценка по данной модели позволяет нам сделать вывод о том, что в целом руководство института еще придерживается старых практик управления и достаточно тяжело осваивает новые. Это представляет существенную угрозу с точки зрения реализуемой стратегии, т.к. потребует в перспективе не только быстрого развития новых компетентностей, но и гибкого подхода к управлению.

Используя два типа организационных систем: операционные системы и системы контроля, оценим реализуемость выбранной стратегии.

При этом операционные системы - это механизмы, которые включают в себя рабочие приемы и обычаи [3].

В настоящее время у директора филиала достаточно мало самостоятельности в части расходования денежных средств даже в рамках выделенной сметы и мало самостоятельности в решении кадровых вопросов по руководящим работникам и преподавателям. Это приводит к тому, что вопросы, связанные с финансированием, сильно затягиваются, а иногда и не решаются по ключевым для деятельности филиала направлениям. Например, по приобретению необходимого для дистанционного обучения ИТ-оборудования.

Необходимость согласовывать все кадровые изменения руководящего состава филиала и невозможность поменять ряд слабых работников негативно влияет на управляемость филиалом и ставит под угрозу возможность реализации выбранной стратегии. Формальное подчинение преподавателей кафедрам головного вуза усложняет не только задачу управления их деятельностью и повышения их эффективности, но еще и заставляет «играть в политику» вместо того, чтобы просто отказаться от неисполнительных, слабых и неквалифицированных преподавателей. Кроме того, учебная нагрузка штатным преподавателям филиала распределяется на головных кафедрах по остаточному принципу (то что не досталось казанским преподавателям). Это существенно затрудняет процесс формирования сильного штатного состава в филиале. Все изложенное ставит под угрозу стратегическое развитие филиала.

В то же время единая информационная система управления вузом, система электронного документооборота направлены на минимизацию непроизводительных затрат. Привлечение в аренду ряда необходимых для ведения учебного процесса основных фондов вместо строительства собственных также снижает затраты. Это полностью соответствует выбранной стратегии «лидерства по затратам». Успешное продвижение системы дистанционного образования в головном вузе обеспечивает поддержку развития данной формы обучения и в филиале, что также соответствует реализации выбранной стратегии «дифференциации» в части дистанционного обучения.

Системы контроля – механизмы, обеспечивающие мониторинг достижения стратегических целей. Оценим степень развития динамических систем контроля в ИЭУП, используя 4 рычага контроля Саймонза [3]:

1. Системы убеждений – 2 (экспертное мнение автора о степени развития в ИЭУП по 10-ти бальной шкале). Миссия в институте не формализована. Однако высшее руководство института позиционирует его как инновационный, динамичный, гибкий вуз будущего, в котором работают молодые, талантливые, креативные и творческие люди, вуз больших возможностей, который развивает

международные связи. Однако в настоящее время существует много разрывов между тем, что делегирует высшее руководство и тем, что происходит на местах. Кроме того, неформализованность этого в целом говорит о слабости развития данного рычага.

2. Ограничительные системы – 4. Кроме всем известных ограничений предусмотренных трудовым кодексом и этикой поведения можно выделить негласный запрет на преподавание в других вузах для штатных сотрудников. Однако осуществить контроль за этим практически очень сложно. Отсутствие формализованных ограничений делает возможным то, что сами преподаватели с одной стороны и администрация с другой стороны обозначают границы дозволенного. Это может закончиться увольнением сотрудника за то, что он собственно не считал плохим. Например, рекомендовал другой вуз для получения образования, связанного с информационными технологиями. В целом это негативно влияет на мотивацию персонала и как следствие на возможность реализации стратегии.

3. Интерактивные системы контроля – 3.

- в части обеспечения менеджеров свежей стратегической информацией можно выделить систему периодических рассылок с последними публикациями в СМИ, касающимися образовательной деятельности.

- в части структурированности и доступности информации менеджерам всех уровней следует отметить, что внутренняя информация предоставляется весьма дозированно в зависимости от должностной позиции.

- в части поощрения в процессе принятия стратегического решения - диалога между руководителем и подчиненным, а также способствованию обсуждению, то следует отметить открытость руководства. Любой преподаватель, сотрудник может попасть к ректору и/или проректору и изложить свои соображения. Но врят ли пойдя туда он даст дельные предложения, не имея необходимой стратегической информации, в том числе о перспективах развития вуза.

4. Диагностические системы контроля – 8. Результаты деятельности хорошо отслеживаются, для этого существуют специальные системы.

В целом следует отметить, что динамические системы контроля в ИЭУП и в ЗФИЭУП развиты слабо, что в целом усложнит реализацию стратегического выбора.

Осуществим диагностику организационной структуры филиала, используя «Основные характеристики шести структурных форм» [17] (табл.1).

Таблица 3.1

Оценка структуры Зеленодольского филиала по основным характеристикам шести структурных форм

	<i>Простая структура</i>	<i>Машинная бюрократия</i>	<i>Профессиональная бюрократия</i>	<i>Дивизиональная форма</i>	<i>Адохократия</i>	<i>Миссионерская организация</i>
1	2	3	4	5	6	7
<i>Ключевой координирующий механизм</i>	Прямое руководство	Стандартизация работы*	Стандартизация навыков	Стандартизация результатов	Взаимное приспособление	Стандартизация норм
<i>Ключевая часть организац</i>	Стратегическая вершина	Техноструктура	Операционное ядро	Средняя линия	Поддерживающий персонал	Идеология
<i>Проектные параметры</i>						
<i>Специализация работы</i>	Слабая специализация	Сильная горизонтальная и вертикальная специализация.	Сильная горизонтальная специализация	Горизонтальная и вертикальная специализация	Сильная горизонтальная специализация	Слабая специализация
<i>Обучение</i>	Слабое	Слабое	Значительное	Слабое	Значительное	Слабое
<i>Согласование норма</i>	Слабое	Слабое	Слабое	Умеренное для менеджеров отделений	Умеренное	Значительное
<i>Формализация поведения</i>	Слабая	Значительная	Слабая	Значительная внутри отделений	Слабая	Слабая
<i>Бюрократическая или органич.</i>	Органическая	Бюрократическая	Бюрократическая	Бюрократическая	Органическая	Бюрократическая
<i>Группирование</i>	Обычно функциональное	Обычно функциональное	Функциональное и рыночное	Рыночное	Функциональное и рыночное	Рыночное

1	2	3	4	5	6	7
<i>Размер подразделения</i>	Большой	Большой только вниз	Большой только вниз	Большой на вершине	Малый всюду	Большой в анклавах ограниченных размеров
<i>Системы планирования и контроля</i>	Слабые планирование и контроль	Планирование деятельности	Слабые планирование и контроль	Жесткий контроль над результатами	Ограниченное планирование деятельности	Слабые планирование и контроль
<i>Механизмы связи</i>	Немногочисленные	Немногочисленные	В администрации	Немногочисленные	Многочисленные повсюду	Немногочисленные
<i>Децентрализация</i>	Централизация	Ограниченная горизонтальная децентрализация	Горизонтальная децентрализация	Ограниченная вертикальная децентрализация	Выборочная децентрализация	Децентрализация
<i>Ситуационные факторы</i>						
<i>Возраст и размер</i>	Обычно юный и малый	Обычно зрелый и большой	Различные	Обычно зрелый и очень большой	Зачастую юный	Средний и крупный
<i>Техническая система</i>	Простая, не регулирующая	Регулирующая, не автоматизируемая, не очень сложная	Не регулирующая или сложная	Разделяемая или такая же как у машинной бюрократии	Очень сложная и зачастую автоматизируемая или сложная, или не регулирующая	Простая, не регулирующая
<i>Окружение</i>	Простое и динамичное (иногда враждебное)	Простое и стабильное	Сложное и стабильное	Относительно простое и стабильное; диверсифицируемые рынки	Сложное и динамичное, иногда разнородное	Простое и обычно стабильное
<i>Власть</i>	Контроль собственника	Контроль технократический или внешний	Контроль профессиональных исполнителей	Контроль менеджеров среднего звена; модная	Контроль экспертов; очень модная	Идеологический контроль; входящая в моду
<i>Итого характеристики признаков</i>	2	6	2	12	3	2

***Жирным шрифтом** выделены те характеристики, которые соответствуют структуре ЗФ.

Таким образом, ЗФИЭУП является неотъемлемой частью организационной структуры управления ЧОУ ВПО «ИЭУП» (см. рис. 3.3), имеющей по большинству характеристик признаки многодивизиональной структуры [3].

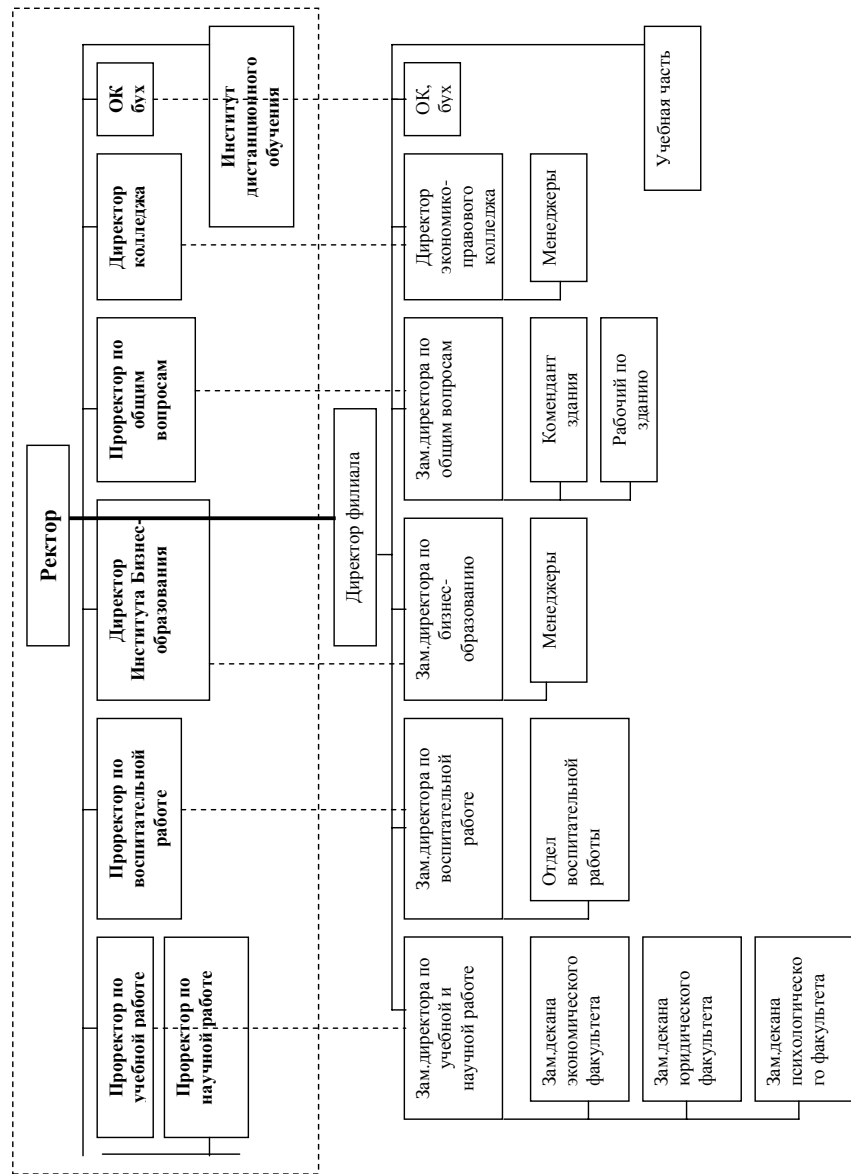


Рис. 3.3. Организационная структура ЗФИЭУП и ее связь с подразделениями головного вуза

(————— функциональное подчинение,

— административное подчинение)

Формально в головной вузе централизованы такие функции, как управление человеческими ресурсами, управление учебным процессом, ИТ, бюджет. За директором филиала оставлено хозяйственное обеспечение филиала, доставка транспортном преподавателей, проживающих в Казани, взаимодействие с администрацией города и района, маркетинговая деятельность (реклама, профориентационная работа, организация мероприятий и деятельности приемной комиссии). При этом в филиале нет кафедр, все преподаватели, проживающие в Казани и Зеленодольске, числятся в составе кафедр головного вуза. Также в филиале работают зам.деканов, которые формально подчиняются деканам головного вуза. Преподаватели формально не подчинены ни директору филиала, ни деканам! Фактически же директор филиала отвечает и за комплектование штата преподавателей, и за организацию учебного процесса. ИТ-функции остаются централизованными, что обусловлено техническими ограничениями. Самостоятельности в расходовании средств даже в пределах выделенного бюджета нет.

Рассмотрим достоинства и недостатки данной структуры (табл. 3.2) [3].

Таблица 3.2

**Достоинства и недостатки многодивизиональной структуры
Зеленодольского филиала**

Достоинства		Недостатки	
Признак	Описание	Признак	Описание
1	2	3	4
Фокус внимания на областях роста	Есть возможность сконцентрироваться на перспективных направлениях развития, используя наличие фактически полного функционала в филиале.	Дублирование функциональных ресурсов	В минимальной степени. В филиале на специалистов возложено больше решение технических задач, а в головном вузе работают как правило специалисты более высокого уровня.

1	2	3	4
Сглаживание конфликтов между функциональными областями	Структура позволяет оптимально использовать все функциональные области для достижения целей филиала	Внутренняя конкуренция между дивизионами	Только в сфере распределения финансовых ресурсов
Повышение ответственности за стратегически важные показатели деятельности	Ответственность за стратегии важные показатели в своем регионе возложена на филиал	Трудности совместного использования функциональных специалистов	Отсутствуют
Поощрение штаб-квартирой лидерства на нижних управленческих уровнях	Присутствует	Конфликты во взаимоотношениях со штаб-квартирой	В минимальной степени

В целом оптимизированная организационная структура филиала способствует реализации стратегии, основанной на «лидерстве по затратам». Однако если говорить о стратегии дифференциации, которой старается придерживаться филиал в части организации обучения по дистанционным технологиям, то пониженная управляемость филиалом (за счет отсутствия прямого подчинения директору), централизация ИТ, невозможность самостоятельного использования бюджета и отсутствие свободы в выборе преподавателей является существенным сдерживающим фактором.

С точки зрения реализуемости выбранной стратегии наиболее результативной могла бы стать организационная структура, построенная с учетом развития «динамических способностей» [3], т.е. способностей перестраивать свои компетентности в ответ на быстрые изменения внешнего окружения. Это очень актуально в современных условиях – учитывая процессы глобализации, быстрое развитие информационных и коммуникационных технологий, технологий обучения, а также недовольство потребителей (студентов) стандартным учебным процессом. Следует предположить, что отрасль «Образование» в ближайшем будущем могут ждать большие

изменения. Степень готовности к ним во многом будет определять эффективность деятельности Зеленодольского филиала.

3.2. Управление стратегическими изменениями и культурой

Оценим положение филиала согласно модели «Стратегический дрейф» [3] (см.рис. 3.4).

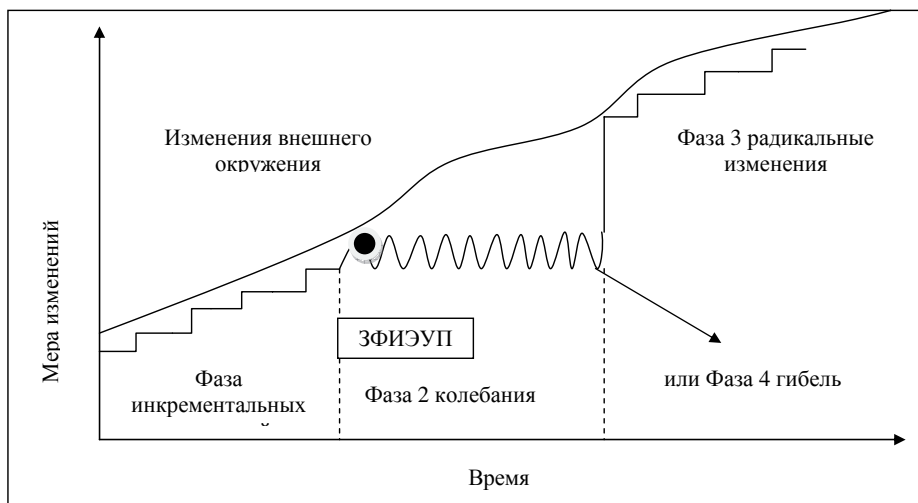


Рис.3.4. Стратегический дрейф ЗФИЭУП

В настоящее время согласно данной модели деятельность филиала становится все менее отзывчивой к сигналам внешнего окружения. Мы находимся в фазе колебаний, пересматриваем свое стратегическое видение. Есть конечно шанс, что в течение следующих 3-4 лет количество выпускников школ вырастет и ситуация вернется к докризисному уровню и тогда нам удастся пока обойтись инкрементальными изменениями – изменениями в системе маркетинга, открытием новых специальностей, усилением связей с работодателями, перенос акцента на подготовку специалистов СПО и НПО и пр. Но существенные изменения внешней среды – ужесточение законодательства, направленное на поддержку госвузов и ликвидацию филиалов, быстрое развитие информационных технологий, неудовольствие

студентов стандартным учебным процессом и т.д. заставляет в этом сомневаться. Скорее всего, в ближайшем будущем от нас потребуются радикальные изменения.

В такой ситуации пользуясь терминологией модели «Три подхода к организационным изменениям» [3] наш путь – «периодически нарушаемое равновесие». Сейчас мы находимся в фазе конвергентных и адаптивных изменений, но в ближайшем будущем от нас потребуются революционные изменения – активный выход на рынок РФ с дистанционной технологией обучения. Однако в настоящее время к этому мы не готовы вследствие ряда причин:

1. У нас нет необходимого для этого ИТ оборудования. В настоящее время используется ряд средств из головного вуза, что снижает динамичность работы.

2. В настоящее время проходит отладка нашей системы Дистанционного образования как таковой и еще рано говорить о том, что мы обладаем конкурентоспособной системой и способностями обучать дистанционно.

3. В целом наша стратегия находится в русле стратегии головного вуза и в русле интересов большинства ключевых ЗС, однако до сих пор проходят споры в ректорате головного вуза о праве дистанционного образования «на жизнь» как такового. Существует мнение, согласно которому качество дистанционного образования очень низкое, что дистанционное образование – это «профанация».

4. Структуру филиала и системы вряд ли можно назвать способствующей реализации выбранной инновационной стратегии. В части реализации стратегии «лидерства по затратам» (область стандартного учебного процесса) структура и системы соответствуют и помогают реализации данного стратегического направления. Если рассматривать развитие новых для филиала форм обучения – дистанционных, то тут необходимо построение системы, основанной на развитии «динамических способностей».

5. Современное состояние культуры филиала однозначно препятствует реализации инновационной стратегии. Наоборот нас «тянет» назад.

В целом для реализации выбранной стратегии потребуются качественные внутренние изменения, и ряд из них уже реализуется в настоящее время (прежде всего по изменению кадрового состава, культуры и маркетингу). При нынешнем положении дел в филиале мы успешно реализуем стратегию, основанную на «лидерстве по затратам» в части подготовки специалистов по стандартным технологиям обучения, и не сможем реализовать инновационную стратегию, основанную на новых формах обучения.

В части реализуемости стратегического направления «Развитие маркетинга взаимоотношений» предлагается следующий «План изменения маркетинговых стратегий», составленный с учетом критериев SMART (табл. 3.3).

Таблица 3.3.

План изменения маркетинговых стратегий Зеленодольского филиала

№ п/п	Стратегически варианты развития маркетинга	Мероприятия	Срок исполнения	Отв	Влияние на другие аспекты деятельности
1	2	3	4	5	6
1	Организация систематической работы в области стратегического планирования	Создание отдела стратегического развития (ОСР)	3 кв. 2012г	I- проректор	Повлечет за собой увеличение ФОТ, потребуются выделение дополнительного помещения. В последующем, после разработки стратегии потребуются пересмотр всех действующих формальных и неформальных регламентов и отношений. Потребуется качественное изменение понимания стратегического развития у ректора и ректората
		Поиск и прием на работу необходимых специалистов	4кв. 2012г	ОК	
		Разработка стратегии развития	1 кв. 2013г	ОСР	
		Информирование коллектива о стратегических приоритетах	Постоянно	ОСР, отдел PR	

1	2	3	4	5	6
2	Развитие маркетинга взаимоотношений	Переход на 3 летний контракт с ключевым ИПС	4 кв. 2012г.	ОК	Усложнится проблема увольнения недобросовестных преподавателей
		Лучшее информирование коллектива о деятельности вуза	Постоянно	отдел PR	Повысятся затраты на PR
		Вовлечение большого числа студентов (с10 до 50%) участвующих в общественных мероприятиях	2013-2014 уч.год	Отдел по воспитательной работе	Увеличится нагрузка на специалистов ОВР и деканатов, что может вызвать их возмущение
		Разработка уникальных образовательных курсов по требованию работодателей и студентов	2014-2015 уч.год	Учебный отдел, кафедры	Увеличится нагрузка на ИПС, что может вызвать их недовольствие. Увеличится ФОТ.
		Увеличение доли трудоустроенных по специальности за счет заключения договоров о целевой подготовке с работодателями	2013-2015 уч.год	Руководитель центра трудоустройства	Необходимо расширять центр трудоустройства, принимать на работу специалистов, усиливать связи с работодателями. Это вызовет увеличение затрат на ФОТ, рекламу, совместные мероприятия
		Повышение на 20% среднего балла оценки остаточных знаний	2013-2015 уч.год	Проректор по качеству	Ужесточение контроля за качеством образования может вызвать недовольствие ряда преподавателей и их увольнение
3	Развитие бренда института экономики управления и права	Аудит бренда (в соответствии с концепциями книги [7])	3-4 кв. 2012г	Отдел маркетинга	Требуется набор квалифицированных сотрудников для работы с брендом, как следствие рост ФОТ
		Ребрендинг. Разработка нового видения, цели, сущности, имени, эмблемы и т.д.	2012-2013 уч.год	Ректор, ректорат, Отдел маркетинга, кафедры, деканаты	Ректор может не пойти на изменение названия, посчитав, что в него уже много вложено усилий и менять его нецелесообразно

1	2	3	4	5	6
4	Развитие дистанционного образования и международного присутствия	Внесение корректировок в систему оплаты труда с целью стимулирования преподавателей к разработке дистанционных курсов	3 кв. 2012 уч.год	ОК, институт дистанционного образования	Увеличение ФОТ и резкое неудовольствие преподавателей в связи с возрастающей нагрузкой. Кроме того, неурегулированность вопроса о защите авторских прав на курсы, размещаемые в системе дистанционного обучения Moodle увеличит сопротивление преподавателей.
		Изучение возможностей развития партнерских отношений с зарубежными образовательными заведениями	3 кв. 2012 уч.год	Отдел по международным связям	Увеличение затрат на зарубежные командировки
		Перенесение опыта обучения русскому языку на Мадагаскаре в другие страны	3-4 кв. 2012 уч.год	Отдел по международным связям, институт дистанционного образования	Данный опыт может быть использован при запуске аналогичных образовательных проектов по обучению русской истории, литературе и пр.

Оценим соответствие культуры филиала на соответствие выбранной стратегии [3] (рис. 3.5).

Парадигма - Соблюдение классической формы учебного процесса любой ценой. Как в школе. Эта парадигма сильно поддерживается руководителями и преподавателями «старой закалки» - выходцами их школ. Данная позиция сильно мешает успешной деятельности филиала в новых инновационных условиях, когда, например, необходимо «помочь» в учебе представителю властной элиты города и/или района или просто предоставить свободный график посещения занятий работающему студенту. Также нет понимания того, что деятельность студенческого актива в проведении различных акций на уровне города, района – это есть их практически бесплатная работа по Event-маркетингу, по продвижению филиала. Соответственно данная работа студентов должна компенсироваться лояльным отношением к непосещению занятий и не завышением требований при сдаче экзаменов и зачетов. Кроме того, такая парадигма мешает внедрению IT-технологий в образовательный процесс и в целом ставит под угрозу возможность реализации стратегии.



Рис. 3.5. Культурная сеть ЗФИЭУП [3].

Символы. Возможность исковеркать название института и периодическое использование данного неблагозвучного названия студентами не может положительно отражаться на имидже филиала и вуза.

Истории и мифы. Сейчас в меньшей степени, но до моего прихода периодичность смены директоров была в среднем год. Соответственно это не вселяло в работников уверенность в стабильности новой власти и его курса. Сомнения остались и сейчас. Мифы о скором закрытии филиала в связи со снижением наборов также активно муссировались в тот же период нестабильности власти в филиале. Кроме того, действия по частым сменам директоров со стороны собственника укрепляли в сознании сотрудников

филиала не только выше приведенные установки, но еще и установки на важность «внешнего блеска», а не внутреннего качества. Директоров снимали по несущественным причинам – например, за плохой цветник.

Все это также усложняет задачу реализации выбранного стратегического направления.

Ритуалы и обычаи – много говорить и мало делать. Кто кого первый обвинил, тот и прав и т.д. Это является следствием того, что основной ППС был набран из преподавателей школ и техникумов. Для государственных советский образовательных учреждений такой стиль работы, наверное, был нормальным, но он абсолютно не приемлем для коммерческой организации, действующей в условиях жесткой конкуренции.

Системы контроля. Высока роль субъективности оценки достижений. Кто «ярче» рассказал о своих достижениях тот и пользуется благосклонностью. Снижена роль формальных систем контроля. Это приводит к награждению не причастных и наказанию невиновных со стороны головного вуза и в целом не способствует реализации выбранной стратегии.

Организационные структуры. Организационная подчиненность преподавателей в головной вуз затрудняет управляемость и развитие новой культуры, препятствует реализации стратегии.

Властные структуры представлены Руководителями «старой закалки» - педагогами, вышедшими из классической школы и «новыми» руководителями – идущими к инновациям и IT-технологиям. Это не говорит о том, что только молодые и новые способствуют реализации выбранной стратегии, есть и заслуженные работники нашего филиала, которые стремятся к инновациям. Тем не менее, для реализации стратегии, их доля должна быстро расти.

В целом можно сказать, что в современном состоянии культура филиала будет препятствовать реализации стратегии, основанной на инновациях в учебном процессе. Однако качественные изменения этой ситуации уже идут, но при таких темпах понадобится еще 2-3 года для изменения кадрового состава и культуры. Не было бы только поздно!

Следовательно, необходимо провести анализ системы управления человеческими ресурсами с точки зрения повышения эффективности маркетинговой деятельности, так как в сложившихся условиях для коммерческих вузов одним из актуальных направлений является повышение эффективности систем маркетинга.

В тоже время образовательные услуги по своей сути являются доверительными услугами, что в свою очередь делает актуальным переход от транзакционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений. Это в свою очередь говорит о необходимости совершенствования системы управления персоналом (СУП), т.к. значительная часть персонала вуза являются «сотрудниками первой линии» (преподаватели), непосредственно работающими с потребителями (студентами). Необходимо определить основные направления совершенствования существующей СУП в филиале с целью повышения их эффективности с позиции развития маркетинга взаимоотношений.

Несмотря на отсутствие в настоящее время комплексной СУП в филиале, ряд задач в области управления человеческими ресурсами (УЧР) решается весьма успешно. Создаются условия для индивидуального развития сотрудников, осуществляется поддержка инновационным начинаниям, есть хорошая и доступная материально-техническая база, привлекаются высокопрофессиональные специалисты, действует система нематериальной мотивации и др. Однако комплексного подхода, позволяющего увязать деятельность в области УЧР с актуальными стратегическими задачами организации и в частности с маркетинговой деятельностью, до настоящего времени создано не было. Поэтому актуальным является поиск путей совершенствования СУП с целью увязки со стратегическими целями компании.

В условиях, когда школы выпускали достаточно большое количество выпускников по сравнению с количеством мест в государственных вузах, позиция филиала (аналогично позиции других вузов) была больше ориентирована на транзакционный маркетинг. Об этом говорят результаты

проведенного анкетирования руководящих сотрудников института, которые представлены в табл. 3.4. Анкета представлена в Приложении 2.

Таблица 3.4

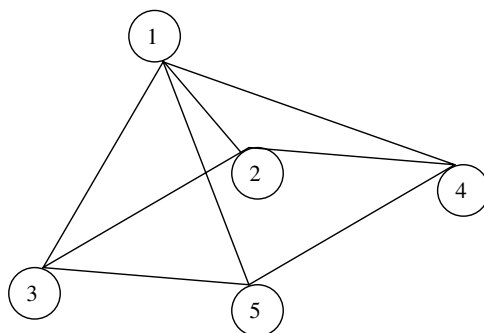
Маркетинг сделок		Маркетинг взаимоотношений	
Показатели	Мнения респондентов, %	Показатели	Мнения респондентов, %
Сфокусирован на разовых продажах	82	Сфокусирован на удержании потребителя	18
Ориентация на характеристики услуги	87	Ориентация на ценность для потребителей	13
Малые временные масштабы	65	Большие временные масштабы	35
Слабый акцент на обслуживании потребителей	72	Сильный акцент на обслуживании потребителей	28
Ограниченная лояльность потребителей	85	Высокая лояльность потребителей	15
Умеренные контакты с потребителями	55	Интенсивные контакты с потребителями	45
Качество – это предмет заботы преимущественно учебно-методического управления	53	Качество – предмет заботы всех подразделений	47

Такой подход был вполне оправдан в условии, когда наблюдался большой поток абитуриентов и не возникало необходимости бороться за потребителя (студента) образовательных услуг. Ситуация резко поменялась в последние годы. В настоящее время наблюдается резкое снижение количества выпускников школ в связи с демографическим кризисом 90-х годов. Это обуславливает необходимость перехода к маркетингу взаимоотношений, когда основой должна стать ориентация не на разовые сделки, а на долгосрочное сотрудничество. Имеется в виду более долгосрочное сотрудничество, чем время, занимаемое процессом обучения в институте.

В подтверждении этого выступает также концепция доверительных услуг [10], согласно которой обучение относится к доверительным услугам с минимальной материальной составляющей. При этом студенты, а также их родители, не могут сами оценить качество образования и вынуждены судить о

нем на основе деятельности «сотрудников первой линии» – преподавателей, отзывов других студентов и их родителей и отзывов работодателей.

С позиций модели «Рыночно ориентированная организация» [10] студенты будут являться потребителями услуг, их родители – покупателями, а работодатели – конечными потребителями. Эту же идею, применительно к образовательным учреждениям, подтверждает статья Мамонтова С.А. «Сфера образования как многоуровневая маркетинговая система» [9], в которой представлена концептуальная объемно-пространственная модель отношений в системе высшего образования (см. рис. 3.6).



- 1 - Государство
- 2 - ВУЗы
- 3 - Потребители – студенты
- 4 - Покупатели – родители студентов
- 5 - Конечные потребители – предприятия

Рис.3.6. Концептуальная объемно-пространственная модель отношений в системе высшего образования

Сотрудники института (преподаватели) являются «работниками первой линии», непосредственно взаимодействующими с потребителями (студентами), и первый «момент истины» наступает в момент проведения занятий и проверки знаний студентов. С другой стороны эффективность деятельности преподавателей рассматривается с позиций покупателей (родителей студентов, которые это обучение оплачивают) и конечных потребителей – работодателей.

Тут наступает второй «момент истины», когда выпускник, обладая соответствующими знаниями, способен (или не способен) получить хорошо оплачиваемую работу, профессиональное и карьерное развитие и т.д.

Понимание этого приводит нас к необходимости уделять особое внимание вопросам совершенствования СУП, в первую очередь относительно преподавателей – «работников первой линии». Это в свою очередь должно обеспечить повышение удовлетворенности покупателей, потребителей и конечных потребителей, повысить привлекательность вуза и через это увеличить продажи.

С учетом того, что преподаватели являются творческими работниками, подходы к повышению эффективности их труда должны быть больше основаны на системе приверженности, чем на системе контроля. Анализ сложившейся в настоящее время в Зеленодольском филиале ситуации, основанный на модели «Альтернативные системы работы» [14] и результатах анкетирования преподавателей, представлен в табл. 3.5. Анкета представлена в Приложении 3.

Эти данные говорят о том, что в «Институте», учитывая специфику института, достаточно много остается от системы, основанной на контроле. В тоже время, как это было показано выше, необходимо перемещать акцент на систему приверженности. При этом приверженность должна быть сознательной, а не вынужденной.

Таблица 3.5

Системы, основанные на контроле		Системы, основанные на приверженности	
1	2	3	4
Показатели	Мнения респондентов, %	Показатели	Мнения респондентов, %
Конкретная, четко определенная работа	15	Работа определена в общих чертах	85
Специализация преподавателей	8	Наличие многих навыков	92
Оплата за выполнение конкретной работы	38	Оплата за использование навыков	62
Работа под строгим контролем	25	Самоконтроль	75

1	2	3	4
Работа сверх нормы учебной и научной нагрузки по указанию заведующего кафедрой	5	Преподаватели сами определяют исполнителя для выполнения нагрузки отсутствующих преподавателей	95
Преподаватели – это собрание индивидуалов	82	Преподаватели – это команда	18
Преподаватели не интересуются внешним окружением	7	Преподаватели хорошо понимают цели организации и свой вклад в их достижение	93
Положение используется для укрепления иерархии	96	Различия в положении минимизированы	4
Преподаватели участвуют в принятии решений, касающихся только их	98	Высокая степень вовлечения преподавателей в процесс принятия решений	2

Согласно модели «Связь между сознательной приверженностью и ее причинами и следствиями» [15] процесс формирования сознательной приверженности может быть представлен в виде рис. 3.7.

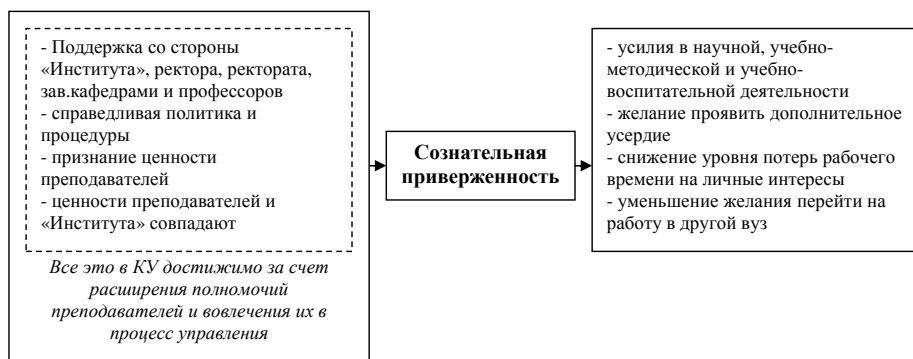


Рис. 3.7. Связи между сознательной приверженностью и ее причинами и следствиями в «Институте»

Нам представляется, что все предпосылки усиления сознательной приверженности (показанные в левой части рис. 3.7) могут быть созданы за счет расширения полномочий преподавателей и как следствие вовлечения их в процесс управления институтом.

Соответственно нам необходимо уделять особое внимание процессу управления расширением полномочий. Рассмотрим этот вопрос,

применительно к деятельности филиала института, используя «Модель управления процессом расширения полномочий (на основе Kinlaw, 1995)» [12] (см. рис.3.8).



Рис. 3.8. Управление процессом расширения полномочий в ЗФИЭУП

Из данной модели видно, что в качестве основных направлений поддержки развития расширения полномочий со стороны «Института» было выбрано: совершенствование системы оплаты труда и совершенствование системы обучения преподавателей.

Обоснование этих двух направлений проводилось, используя методы корреляционно-регрессионного анализа. В целях определения степени влияния СУП на эффективность маркетинговой деятельности был проведен корреляционно-регрессионный анализ.

Для определения показателей СУП изменение, которое в наибольшей степени влияет на изменение результативного показателя, характеризующего эффективность маркетинговой деятельности, был использован многомерный корреляционно-регрессионный метод.

В качестве результативного признака корреляционно-регрессионной модели (Y) был принят показатель – удовлетворенность работодателя знаниями и профессиональными навыками выпускника ЗФИЭУП. Этот подход обусловлен соображениями, согласно которым институт в первую очередь должен давать знания и профессиональные навыки, уровень которых удовлетворит запросы конечного потребителя – работодателя. Это в свою очередь обеспечит удовлетворенность потребителя – студента и покупателя – родителей студента.

Удовлетворенность работодателя знаниями и профессиональными навыками выпускника ЗФИЭУП оценивается следующим образом:

$$q = n_q / N, \quad (3.1)$$

где n_q – количество выпускников, навыками которых работодатель остался в целом доволен; N – общее количество ответов работодателей о профессиональном уровне выпускников ЗФИЭУП.

В качестве исходных данных рассматривались результаты опросов работодателей, проводимые ежеквартально в ЗФИЭУП за период 2001-2011 гг. В качестве факторных признаков использованы следующие показатели: X_1 – средняя заработная плата, тыс.руб/чел.; X_2 – численность профессорско-

преподавательского состава (далее ППС), чел; X_3 – доля преподавателей, имеющих ученую степень, %; X_4 – затраты на повышение квалификации ППС тыс.руб/чел.; X_5 – материальная помощь и льготы ППС, руб/чел; X_6 – текучесть кадров ППС, %; X_7 – превышение фактической учебной нагрузки над нормативным значением, % X_8 – среднее количество научных и учебно-методических публикаций на одного сотрудника ППС, усл.печ.л/чел; X_9 – объем хозяйственных работ на одного сотрудника ППС, тыс.руб/чел; X_{10} – доля привлеченных вузу сотрудников, %.

В качестве значений факторных признаков X_1 – X_9 принимались данные из ежеквартальной управленческой отчетности за период с 2001 по 2011 гг. Исходная информация представлена в Приложении 4. Показатель X_{10} принимался на основе проводимых в ЗФИЭУП периодических опросов удовлетворенности работников. При этом анкеты рассылались всем сотрудникам института (около 3000 чел.), доля возврата составила в среднем 64% (около 2000 чел).

На основе исходных данных сначала были определены коэффициенты парной корреляции, ошибка и достоверность коэффициента корреляции. Результаты расчетов представлены в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Значения некоторых параметров корреляционно-регрессионной модели

Показатели	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}
Коэффициент парной корреляции	0,336	0,025	-0,023	0,337	0,060	0,142	-0,314	0,017	0,005	-0,077
Ошибка коэффициента корреляции	0,140	0,158	0,158	0,140	0,158	0,155	0,143	0,158	0,158	0,157
Достоверность коэффициента корреляции	2,393	0,159	-0,143	2,408	0,383	0,919	-2,204	0,108	0,029	-0,493

Значимость, существенность факторов или их адекватность оценивается по t-критерию Стьюдента. Табличное значение t-критерия при 5-ти процентном

уровне значимости составляет 2,11. Иными словами при достоверности коэффициента корреляции $<2,11$ соответствующий коэффициент парной корреляции считается недостоверным. Поэтому такие показатели исключаются из корреляционной модели. Из таблицы 3.6 видно, какие из показателей необходимо учитывать в процессе дальнейшего исследования: X_1 – средняя заработная плата, тыс.руб/чел.; X_4 – затраты на повышение квалификации ППС тыс.руб/чел.; X_7 – превышение фактической учебной нагрузки над нормативным значением, %.

Перечисленные факторы являются существенными, поскольку имеют с результативным фактором значимую связь и коэффициенты парной корреляции достоверны.

Таким образом, по результатам оценки параметров задачи из корреляционной модели были исключены факторы: $X_2, X_3, X_5, X_6, X_8, X_9, X_{10}$, как не имеющие значимую связь с результативным показателем – удовлетворенность работодателя знаниями и профессиональными навыками выпускников ЗФИЭУП.

В новой модели использованы следующие обозначения: X_1 – средняя заработная плата, тыс.руб/чел.; X_2 – затраты на повышение квалификации ППС тыс.руб/чел.; X_3 – превышение фактической учебной нагрузки над нормативным значением, %.

Результаты произведенных расчетов приведены в таблице 3.7

Таблица 3.7

Результаты решения задачи множественной корреляции

Показатели	y	X_1	X_2	X_3
1	2	3	4	5
Коэффициенты парной корреляции		0,336	0,337	-0,314
			0,152	-0,719
				-0,084
Ошибка коэффициента корреляции		0,140	0,140	0,143
Достоверность коэффициента корреляции		2,393	2,408	-2,204
Минимальные значения	35,000	9,200	0,740	3,000
Среднеарифметические значения	57,575	12,428	0,964	11,450
Максимальные значения	81,00	17,00	1,40	21,00
Среднеквадратичные отклонения	7,526	1,833	0,136	4,858

1	2	3	4	5
Коэффициенты вариации	13,072	14,749	14,082	42,426
Коэффициенты регрессии	35,9	0,70582	16,46438	-0,25636
Бета-коэффициенты	x	0,172	0,297	-0,165
Коэффициенты детерминации, %		11,273	11,382	9,866
Коэффициенты отдельного определения, %	x	17,19	29,70	-16,55
Уравнение регрессии $y=$	35,9	+0,70582x1	+16,46438x2	-0,25636 x3
Коэффициент множественной корреляции	0,9877			
Коэффициент множественной детерминации	97,561			

Теснота связи между выбранными факторами и полученными в объектах исследования результативными показателями выражена значением коэффициента множественной корреляции ($R=0,987$). Это свидетельствует о наличии сильной корреляционной связи между удовлетворенностью работодателя и влияющими факторами. Множественный коэффициент детерминации равен 97,56, отсюда следует, что на 97,56% изменчивость результативного признака вызвана колебанием названных выше факторов.

Стоит отметить, что в случае если коэффициент корреляции и бета-коэффициент – положительные величины (или оба отрицательные), фактор считается корректным и оставляется в модели. В случае же когда знаки не совпадают, фактор считается некорректным, создающим дополнительную вариацию результативному признаку и исключается из модели. В рассматриваемом нами случае значения коэффициентов корреляции и бета-коэффициентов по знаку совпадают.

Важнейшим этапом построения и решения регрессионной модели является установление математической функции. Сложность заключается в том, что из множества функций необходимо найти наиболее достоверно выражающую реально существующие связи между анализируемыми признаками. Опираясь на теоретические знания об изучаемых явлениях, учитывая опыт аналогичных исследований других авторов, было получено следующее уравнение регрессии:

$$y=35,9+0,706X_1+16,464X_2-0,256X_3 \quad (3.2)$$

Из данного уравнения видно, что наибольшее влияние на удовлетворенность работодателя знаниями и профессиональными навыками

выпускников ЗФИЭУП оказывают затраты на повышение квалификации ППС. Таким образом, если ставить задачу - достичь 90% удовлетворенности работодателя, то при существующем среднем уровне оплаты труда (15 тыс.руб/чел) и переработки (10%) необходимо увеличить затраты на повышение квалификации ППС до 2,8 тыс.руб/чел (т.е. более чем в 2 раза).

В тоже время влияние показателя X_1 (затраты на оплату труда) также значимо, что представляет актуальным совершенствование системы оплаты труда ППС «Института». Влиянием составляющей, характеризующей переработку ППС, предлагается пренебречь. Отметим лишь, что ее уровень не должен превышать 10-15%.

На основе проведенного исследования СУП ЗФИЭУП можно сделать следующие основные выводы:

1) На основе проведенного экспертного исследования можно сказать, что ЗФИЭУП в большей степени ориентирован на транзакционный подход к маркетингу. В тоже время современная ситуация на рынке услуг высшего образования говорит о необходимости перехода к маркетингу взаимоотношений.

2) На основе экспертного исследования можно сказать, что ЗФИЭУП в большей степени ориентирован на подход к управлению, основанный на контроле, чем на приверженности. В тоже время переходу к маркетингу взаимоотношений больше способствовала система управления, основанная на приверженности.

3) Способствовать развитию данной системы в числе прочего должно совершенствование систем управления персоналом.

4) В целях определения, какие системы управления персоналом необходимо совершенствовать в первую очередь был проведен корреляционно-регрессионный анализ. Он показал, что наибольшее влияние на результативный показатель оказывают такие показатели СУП: размер средней заработной платы, затраты на обучение и степень переработки рабочего времени преподавателями.

5) В качестве результативного показателя маркетинговой деятельности ЗФИЭУП был определен показатель удовлетворенности работодателя знаниями и профессиональными навыками выпускников ЗФИЭУП. Т.к. работодатели являются конечными потребителями оказываемых институтом образовательных услуг, повышение удовлетворенности их позволит обеспечить удовлетворенность потребителей – студентов и покупателей – родителей студентов.

6) Наибольшее влияние из перечисленных показателей оказывают затраты на обучение преподавателей и оплата труда. Поэтому актуальным является совершенствование системы заработной платы и системы повышения квалификации преподавателей.

7) Внедрение новой системы оплаты труда и системы повышения квалификации будет способствовать повышению вовлеченности персонала в деятельность института и обеспечит рост удовлетворенности работодателей.

3.3. Оценка реализуемости и эффективности предложенной стратегии

Используем тест Джонсона-Скоулза [4] для итоговой критической оценки стратегии.

I. Соответствие.

1. Стратегия должна разрешать стратегическую проблему, быть в состоянии справиться с угрозой извне.

Выбранная стратегия следующим образом отвечает на основные стратегические вопросы, сформулированные в начале исследования:

1. Следует сконцентрироваться на новых образовательных программах: ВПО – менеджмент (логистика), педагогика; СПО – гостиничный и туристический сервис, технология общественного питания.

2. За счет развития маркетинга взаимоотношений и Event-маркетинга.

3. Используя дистанционные технологии мы можем привлекать квалифицированных преподавателей из других регионов.

4. Пока позволяет законодательство арендовать недостающие площади на период ведения в них учебного процесса.

5. Делать акцент на дистанционные формы. Усиливать связи с работодателями.

Как отмечалось ранее, отрасль «Образование» находится на этапе «Зрелость», который характеризуется тем, что инновации продукта уступают место инновациям процесса – появление дистанционной формы обучения. При этом в условиях ценовой конкуренции коммерческие институты стараются минимизировать затраты. Все это соответствует основным стратегическим направлениям филиала на минимизацию затрат и развитие дистанционной технологии обучения.

2. Стратегия должна опираться на ресурсы и способности.

- у головного вуза «ИЭУП» достаточно сильный бренд. Используя его следует усилить положительный имидж «ЗФИЭУП, как места где весело и интересно учиться, а также места, где дают актуальные, практикоориентированные знания».

- используя возможность головного вуза самостоятельно распределять финансовые ресурсы необходимо усилить обеспеченность филиала ИТ-оборудованием, отладить собственную систему Дистанционного образования для развития способностей обучать дистанционно и как можно быстрее увеличить «инсталлированную базу» - студентов, обучающихся по данной системе. Тем самым, укрепив за собой имидж образовательного учреждения, оказывающего качественные дистанционные образовательные услуги.

- используя то, что ряд наших студентов занимают руководящие должности в администрации и предприятиях города, усиливать связи с работодателями и усиливать практикоориентированность образовательных программ.

- используя творческий студенческий актив продолжать развивать в ЗФИЭУП систему маркетинга взаимоотношений и Event-маркетинг.

- опираясь на сильную часть ППС филиала развивать систему самостоятельной подготовки научно-педагогических кадров (например, за счет усиления связей с диссертационными советами), «выращивая» тем самым свои научно-педагогические кадры.

В целом выбранная стратегия основана на использовании основных ресурсов и способностей филиала. Однако ряд компетенций еще предстоит развить.

3. Стратегия должна соответствовать целям организации в виде требуемых значений показателей.

Основная цель, которая поставлена ключевыми ЗС (ректором и ректоратом), увеличение численности студентов и повышение экономической эффективности филиала. Выбранная стратегия, направленная на «лидерстве по затратам» в части образования по традиционной форме и «дифференциации» в части дистанционных форм обучения, полностью соответствует целям организации.

II. Осуществимость.

1. Имеется ли достаточно ресурсов для реализации данной стратегии?

В настоящее время нет. У нас нехватает ИТ-оборудования, у нас нет достаточного количества квалифицированного обслуживающего персонала и необходимого количества преподавателей. Но мы работаем в этом направлении и у нас есть надежда на то, что в ближайшее время требуемые ресурсы будут выделены головным вузом.

2. В состоянии ли филиал достичь необходимого уровня операционных показателей?

Стратегия «лидерства по затратам» и связанная с ней оптимизация заработной платы преподавателей, подчинение их кафедрам головного вуза, уменьшение учебной нагрузки штатных преподавателей филиала за счет ее передачи преподавателям головного вуза, в настоящее время к сожалению ведет к снижению качества предоставляемых образовательных услуг. Это не может положительно сказываться на деятельности филиала. И в данном случае

стратегия развития филиала идет в разрез со стратегией развития головного вуза. Головной вуз хочет минимизировать издержки за счет наших преподавателей, в то время как филиалу необходим наоборот сильный ППС для создания центра дистанционного обучения.

По стратегии «дифференциации» (обучение по дистанционным технологиям) существенной помехой ее реализации остается слабый ППС (см. причины выше), неспособствующая культура, отсутствие необходимых ресурсов.

3. Как будут реагировать конкуренты и как мы будем отвечать на их действия?

Наши ближние конкуренты, расположенные в нашем городе, районе, пытались и будут пытаться «выжить» нас административными методами. Вряд ли в ближайшем будущем они изменят свои стратегии.

Если рассматривать конкурентов в самом широком смысле – те учебные заведения, которые могут войти в наш регион, используя дистанционные формы обучения, то их деятельность активизируется. В самом ближайшем будущем, если мы не закрепим за собой имидж учреждения, оказывающего качественные дистанционные образовательные услуги за счет резкого увеличения «инсталлированной базы» - студентов, обучающихся по данной системе, то мы можем потерять этот рынок и не осуществить свою стратегию.

III. Приемлемость.

1. Какова будет финансовая эффективность компании?

Финансовая эффективность компании за счет привлечения большего числа студентов и слушателей по дистанционной форме обучения только повысится. Дополнительные вложения в обучение персонала, закупку нового оборудования и т.д. быстро окупятся.

2. Существует ли риск ухудшения взаимоотношений компании с ЗС?

Принципиальных несоответствий реализуемой стратегии с ЗС, которые могут существенно повлиять на деятельность филиала (ректор и ректорат, службы головного вуза, поставщики, потребители и сотрудники), нет.

Противоречащими нашей стратегии интересами менее значимых ЗС (ОВК, администрация города и т.д) можно пренебречь.

3. Каково будет влияние предлагаемой стратегии на внутренние системы и процессы?

Предлагаемая стратегия потребует существенных изменений в системах и процессах филиала. Так, наиболее результативной могла бы стать организационная структура, построенная с учетом развития «динамических способностей» и основанная на динамических системах контроля. В современном состоянии культура филиала не способствует реализации стратегии основанной на инновациях в учебном процессе. На ее изменение, а также на изменение кадрового состава, требуется время 2-3 года. Мы успешно реализуем стратегию, основанную на «лидерстве по затратам» в части подготовки специалистов по стандартным технологиям обучения и пока не можем реализовать инновационную стратегию, основанную на применении новых форм обучения.

Оценим приемлемость выбранной стратегии филиала, используя тест Румельта [4].

I. Последовательность.

Реализация выбранных стратегических решений в Зеленодольском филиале является логическим продолжением основных целей и политики развития всего института. Акцент на «лидерстве по затратам» по дневной и заочной формам обучения соответствует установкам головного вуза, доводимым до филиала требованиям и продвигаемой культуре экономности. Стратегия «дифференциации» в части дистанционного обучения полностью соответствует инновационной стратегии развития головного вуза.

Акцент на инновационное развитие существовал в вузе всегда и в этом смысле наша стратегия также находится в этом русле. Внимание к «созданию культуры экономии» возникло относительно недавно в 2008 году, когда начался мировой финансовый кризис, и практически одновременно с ним стали проявляться последствия «демографической ямы» 90-х годов. Стали снижаться

наборы студентов очного отделения в виду снижения количества выпускников школ. Но, несмотря на то, что «культура экономии» возникла сравнительно недавно, в настоящее время она прочно вошла в нашу хозяйственную практику.

II. Гармоничность.

В целом можно оценить выбранную стратегию, как гармоничную внешнему окружению. Если говорить о том, что в центре внимания критерия гармоничности должно находится создание социально значимой ценности [4], то предоставление образовательных услуг хорошего качества по доступной цене (за счет лидерства по затратам) вполне соответствует этому. С другой стороны стратегия дифференциации, предлагаемая для дистанционной формы обучения и предусматривающая удовлетворение ожиданий потребителей в части более свободного и удобного режима обучения, также является вполне гармоничной.

III. Преимущество.

В части возможностей долгосрочного удержания конкурентных преимуществ следует отметить, что основной акцент делается на нашем превосходстве в навыках и способностях. Это превосходство обусловлено необходимостью быть постоянно гибкими, инновационными, постоянно бороться за свое выживание, за наборы студентов.

Два другие, выделенные Румельтом, источника конкурентных преимуществ – «превосходство в ресурсах» и «превосходство в позиции», в значительно меньшей степени могут нам помочь. У нас нет «превосходства в ресурсах», так как наши прямые конкуренты – ЗИМИТ и ЗФКГУ являются государственными вузами с исторически сильной материально-технической базой. «Превосходства в позиции» у нас также нет. С точки зрения географического расположения в городе у нас удачное место, как и у других вузов. С точки зрения появления на рынке, то ЗИМИТ и ЗФКГУ обладают значительным преимуществом государственного вуза с давней историей.

IV. Осуществимость.

Оценка по данному критерию в целом совпадает с оценкой аналогичного показателя по тесту Джонсона-Скоулза и здесь нецелесообразно ее повторять.

Оценим приемлемость выбранной стратегии филиала, используя концепцию 4E (Grant, 2002)[4].

I. Эффективность.

Эффективность реализуемой стратегии складывается из отношения результативности к экономичности. Результативность в ходе реализации выбранной стратегии мы способны достичь за счет увеличения количества студентов (подробнее ниже). Экономичность достигается нами за счет «культуры экономии» и «эффекта масштаба» (например, ряд преподавателей головного вуза приезжает проводить занятия в нашем филиале), а также применения дистанционной – дешевой технологии обучения (подробнее ниже). Поэтому в целом следует оценить предлагаемую стратегию как эффективную.

II. Результативность.

Вследствие того, что концентрируясь на стратегии «лидерства по затратам» в части дневного и заочного обучения мы способны снизить цену на образовательные услуги до уровня, доступного слоям населения с невысокими доходами. За счет этого мы достигаем увеличения количества абитуриентов и соответственно увеличиваем свои продажи. Аналогично следуя стратегии «дифференциации» в части дистанционного обучения мы открываем возможность учиться людям, живущим или работающим в отдаленных районах.

III. Экономичность.

В части дневного и заочного обучения, где мы концентрируемся на лидерстве по затратам, развивая «культуру экономии», мы безусловно экономичны.

В части дистанционной формы обучения и реализуемой стратегии «дифференциации» мы способны быть экономичными вследствие того, что данная форма обучения не требует серьезных материальных вложений.

Например, в здание, в оборудование или персонал. Дистанционное обучение может быть организовано в имеющемся здании с использованием уже имеющихся компьютерных классов, рабочих программ и преподавателей.

IV. Справедливость.

Реализация выбранной стратегии позволит нам уравнивать шансы на получение высшего образования хорошего качества между различными людьми. Например, людьми, которые не смогли попасть на бюджетные места в государственный вуз и не могут там оплатить дорогостоящее обучение. Также мы предоставляем возможность получить образование людям, которые живут в отдаленных районах, людям которые по долгу службы (например, в вооруженных силах) или вследствие жизненных обстоятельств (например, пребывающие в заключении) не могут поехать на обучение в крупный город. С этих позиций стратегию развития Зеленодольского филиала можно оценить как справедливую.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования была разработана стратегия развития Зеленодольского филиала ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права (г.Казань)» (ЗФИЭУП). Используя «Общие стратегии Портера» было определено, что в части традиционных форм обучения (дневное и заочное) филиал сконцентрируется на получении преимущества, основанного на *«лидерстве по затратам»*, а в части дистанционной формы обучения на *«дифференциации»*. Используя матрицу И.Ансоффа были выделены основные стратегические варианты роста филиала. При этом основное направление деятельности сосредоточено на *«укреплении позиций»* на освоенном рынке образовательных услуг городов Зеленодольск, Волжск и в целом Зеленодольского муниципального района. *«Расширение рынка»* реализуется за счет предоставления образовательных услуг по дистанционной форме обучения по РФ и СНГ. *«Развитие товара»* - за счет открытия новых востребованных специальностей. В целом выбранная стратегия соответствует внешнему окружению, ресурсам и способностям филиала, а также требованиям основных ЗС.

Анализ внешнего окружения организации показал, что в настоящее время оно отличается высокой степенью динамизма и непредсказуемости. За исследуемый период емкость рынка образовательных услуг г.Зеленодольск снизилась на 16,2%, что в основном связано с «демографической ямой» 90-х годов прошлого века.

Отрасль «Образование» находится на этапе «Зрелости». Это характеризуется тем, что инновации продукта замещаются инновациями процесса. Появляются новых технологий образовательной деятельности – технологий дистанционного образования. Наблюдается обострение ценовой конкуренции и в этих условиях частные образовательные учреждения ориентируются на минимизацию затрат.

Рыночная сила потребителей низкая, что связано с достаточно длительным сроком обучения при высоких барьерах переключения. Рыночная сила поставщиков оценивается как высокая. Школы, организации города и центр занятости может оказывать существенное влияние на деятельность образовательных учреждений.

Степень конкуренции в отрасли оценивается как высокая. Лидеры рынка (ЗФКГУ, ЗИМИТ, ЗФИЭУП) занимают 80,8 %. Также наблюдается общая тенденция к развитию маркетинга взаимоотношений. Учебные заведения стараются стать ближе к студенту, государственные вузы вовлекаются в борьбу за абитуриента (чего раньше не наблюдалось).

Угроза появления товаров-заменителей также высокая за счет возможности развития дистанционной формы обучения, которая может заменить традиционную форму. Угроза вхождения новичков на рынок образовательных услуг г.Зеленодольска оценивается как средняя за счет возможности появления российских и международных институтов, широко применяющих дистанционные формы обучения.

Оценка внутреннего окружения позволила выявить основные отличительные от конкурентов ресурсы и способности ЗФИЭУП, а также сформулировать предложения по использованию сильных сторон деятельности и устранению недостатков.

Проведенный SWOOT-анализ позволил сопоставить сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы. Таким образом, мы идентифицировали варианты дальнейшего стратегического развития. Далее проведенный анализ позволил нам оценить возможные стратегические варианты и выбрать наиболее подходящие из них.

Анализ основных ЗС показал соответствие выбранной стратегии требованиям ЗС. Также были выявлены группы ЗС, требования которых необходимо учитывать в первую очередь: ректор, ректорат, руководители служб головного вуза, а также потребители. Также были даны предложения по совершенствованию отношений с ЗС.

На этапе оценки возможности реализации стратегии ЗФИЭУП было определено, что реализация выбранных стратегических решений в филиале является логическим продолжением основных целей и политики развития всего института. Акцент на «лидерстве по затратам» дневной и заочной формам обучения соответствует установкам головного вуза, доводимым до филиала требованиям и продвигаемой культуре экономности. Стратегия «дифференциации» в части дистанционного обучения полностью соответствует инновационной стратегии развития головного вуза.

Акцент на инновационное развитие существовал в вузе всегда и в этом смысле наша стратегия также находится в этом русле. Внимание к «созданию культуры экономии» возникло относительно недавно в 2008 году, когда начался мировой финансовый кризис, и практически одновременно с ним стали проявляться последствия «демографической ямы» 90-х годов. Стали снижаться наборы студентов очного отделения в виду снижения количества выпускников школ. Несмотря на то, что «культура экономии» возникла сравнительно недавно, в настоящее время она прочно вошла в нашу хозяйственную практику.

В целом можно оценить выбранную стратегию, как гармоничную внешнему окружению. Если говорить о том, что в центре внимания критерия гармоничности должно находится создание социально значимой ценности, то предоставление образовательных услуг хорошего качества по доступной цене (за счет лидерства по затратам) вполне соответствует этому. С другой стороны стратегия дифференциации, предлагаемая для дистанционной формы обучения и предусматривающая удовлетворение ожиданий потребителей в части более свободного и удобного режима обучения, также является вполне гармоничной.

В части возможностей долгосрочного удержания конкурентных преимуществ следует отметить, что основной акцент делается на нашем превосходстве в навыках и способностях. Это превосходство обусловлено необходимостью быть постоянно гибкими, инновационными, постоянно бороться за свое выживание, за наборы студентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бахру Анджали, Глидл Полин. Конкуренция на основе способностей. Кн.3: Учеб.пособие / пер с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2010.– 83с.: фот., схем., рис., табл. - (R820 «Стратегия»)
2. Бахру Анджали. Анализ внешнего окружения. Кн.2: Учеб.пособие / пер с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011.– 123с.: фот., схем., рис., табл. - (R820 «Стратегия»)
3. Буджихавон Дев К. Реализация стратегии: структура, системы, культура и изменения. Кн.6: Учеб.пособие / пер с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011.– 120с.: схем., рис., табл., граф. - (R820 «Стратегия»)
4. Вайни Ховард. Конкурентная и корпоративная стратегия. Кн.5: Учеб.пособие / пер с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011.– 136с.: фот., схем., рис., табл. - (R820 «Стратегия»)
5. Вайни Ховард. Организация: заинтересованные стороны, предназначение и ответственность. Кн.4: Учеб.пособие / пер с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011.– 88с.: фот., схем., рис., табл. - (R820 «Стратегия»)
6. Винсент Келвин. Маркетинг взаимоотношений: Учеб.пособие. Кн.2 / пер.с.англ. - Жуковский: МИМ ЛИНК, 2004.– 90с.: рис., табл., - (RS9 «Стратегия маркетинга в сложном окружении»)
7. Де Чернатони Лесли, Харрис Фиона. Формирование и поддержание брендов: Учеб.пособие. Кн.3 / пер.с.англ. - Жуковский: МИМ ЛИНК, 2010.– 82с.: рис., табл., - (RS9 «Стратегия маркетинга в сложном окружении»)
8. Кадышева Е. «SWOT-анализ: сделай качественно». Режим доступа: [<http://www.e-xecutive.ru/community/articles/597364/>]
9. Мамонтов С.А. Сфера образования как многоуровневая маркетинговая система // Маркетинг в России и за рубежом. М.: №5, 2010
10. Марголис Джудит. Рыночно ориентированная организация: Учеб.-метод. Пособие. Блок 1: Кн.2/ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009. –

48с.: фот., схем., рис., табл. – (BZR700 «Управление деятельностью и изменениями»)

11. Сегал-Хорн Сюзан. Международная и кросс-культурная стратегия. Кн.7: Учеб.пособие / пер с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011.– 165с.: рис., табл., схем., граф. - (R820 «Стратегия»)

12. Стори Джон. Вовлечение персонала и расширение полномочий: Учеб.-метод. Пособие. Блок 2: Кн.11/ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009 – 25с.: фот., схем, рис., табл. – (BZR700 «Управление деятельностью и изменениями»)

13. Стэплтон Тони. Маркетинг в условиях сложности: Учеб.пособие. Кн.1 / пер.с.англ. - Жуковский: МИМ ЛИНК, 2004.– 49с.: рис., табл., - (RS9 «Стратегия маркетинга в сложном окружении»)

14. Фентон-О Криви Марк. Результативное управление человеческими ресурсами: Учеб.-метод. Пособие. Блок 1: Кн.5/ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009 – 25с.: фот., схем, рис., табл. – (BZR700 «Управление деятельностью и изменениями»)

15. Фентон-О Криви Марк. Управление психологическим контрактом: Учеб.-метод. Пособие. Блок 1: Кн.12/ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009 – 26с.: фот., схем, рис., табл. – (BZR700 «Управление деятельностью и изменениями»)

16. Хрестоматия: Введение. Статьи 1-7 / Пер.с англ. - Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 160 с. схем., рис., табл. - (R820 «Стратегия») - с.120-124

17. Хрестоматия: Статьи 8-15 / Пер.с англ. - Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 160 с. схем., рис., табл. - (R820 «Стратегия») - с. 109

Общая информация о ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права (г.Казань)»

Негосударственное образовательное учреждение «Институт Экономики, Управления и Права (г.Казань)» был создан в 1994 году, как один из первых негосударственных вузов республики Татарстан. К настоящему времени вуз добился высоких результатов в качестве подготовки специалистов, научно-исследовательской и воспитательной работе и стал крупным образовательным и научным центром с сетью филиалов в крупных городах Республики Татарстан.

Кроме этого в состав ИЭУП входят экономико-правовые колледжи, Институт дистанционного образования, Институт бизнес-образования, туристическая компания «ТатИнтур». Также действует аспирантура по направлениям выпускаемых специалистов.

По степени признанности ИЭУП входит в число 100 лучших высших учебных заведений страны. Вуз удостоен золотой медали «Европейское качество» и ордена Михаила Ломоносова – за выдающиеся заслуги и большой вклад в развитие отечественного образования.

В институте работают высоко квалифицированные специалисты, более 70 процентов из них имеют ученые степени и звания, более 20 % преподавателей – лучшие выпускники вуза. Преподавательский корпус включает 7 академиков и членов-корреспондентов российских и зарубежных академий, более 35 профессоров и докторов наук, заслуженных деятелей науки РФ и РТ. Среди них ученые, чьи научные и педагогические заслуги высоко ценятся во всей России. Преподаватели института активно занимаются научной работой, и их исследования имеют важное значение для развития РТ и России.

Институт осуществляет подготовку, переподготовку и повышение квалификации специалистов в области экономики, юриспруденции, менеджмента, информатики, психологии и педагогики, иностранных языков по

программам довузовского, среднего, высшего и послевузовского профессионального, а также дополнительного профессионального образования.

Вуз обладает прекрасной материально-технической базой. В распоряжении сотрудников и студентов – богатая библиотека, современные компьютерные классы с выходом в интернет, лингафонные кабинеты.

Институт активно развивает международные связи и имеет деловые отношения с ведущими вузами Европы и США. Созданное при вузе туристическое агентство организует зарубежные стажировки сотрудникам и студентам.

Обучение в институте производится по очной и заочной форме, широкое развитие получило и обучение с применением дистанционных технологий: кейс-технологии (учебные материалы на бумажных носителях, электронные учебники с мультимедийными приложениями); Интернет-обучение, видеоконференции, видеолекции, семинарские занятия в форме форумов и чатов.

Анкета для определения состояния маркетинговой деятельности в ЗФИЭУП

Уважаемый сотрудник ИЭУП просим Вас заполнить данную анкету, полученная информация позволит нам лучше понять степень развития маркетинговой деятельности в нашем вузе.

Мы просим Вас отвечать как можно более искренно, т.к. данный опрос полностью анонимный.

По каждой строчке Вы должны поставить «галочку» напротив того утверждения, которое, по Вашему мнению, наиболее верно.

Маркетинг сделок		Маркетинг взаимоотношений	
Показатели	Мнение респондента	Показатели	Мнение респондента
Сфокусирован на разовых продажах		Сфокусирован на удержании потребителя	
Ориентация на характеристики услуги		Ориентация на ценность для потребителей	
Малые временные масштабы		Большие временные масштабы	
Слабый акцент на обслуживании потребителей		Сильный акцент на обслуживании потребителей	
Ограниченная лояльность потребителей		Высокая лояльность потребителей	
Умеренные контакты с потребителями		Интенсивные контакты с потребителями	
Качество – это предмет заботы преимущественно учебно-методического управления		Качество – предмет заботы всех подразделений	

Спасибо за информацию!

Приложение 3.

Анкета для определения состояния системы управления в ЗФИЭУП

Уважаемый сотрудник ИЭУП просим Вас заполнить данную анкету, полученная информация позволит нам лучше понять, на чем основана наша система управления: на контроле или на приверженности.

Мы просим Вас отвечать как можно более искренно, т.к. данный опрос полностью анонимный.

По каждой строчке Вы должны поставить «галочку» напротив того утверждения, которое, по Вашему мнению, наиболее верно.

Системы, основанные на контроле		Системы, основанные на приверженности	
Показатели	Мнение респондента	Показатели	Мнение респондента
Конкретная, четко определенная работа		Работа определена в общих чертах	
Специализация преподавателей		Наличие многих навыков	
Оплата за выполнение конкретной работы		Оплата из использования навыков	
Работа под строгим контролем		Самоконтроль	
Работа сверх нормы учебной и научной нагрузки по указанию заведующего кафедрой		Преподаватели сами определяют исполнителя для выполнения нагрузки отсутствующих преподавателей	
Преподаватели – это собрание индивидуалов		Преподаватели – это команда	
Преподаватели не интересуются внешним окружением		Преподаватели хорошо понимают цели организации и свой вклад в их достижение	
Положение используется для укрепления иерархии		Различий в положении минимизированы	
Преподаватели участвуют в принятии решений, касающихся только их		Высокая степень вовлечения преподавателей в процесс принятия решений.	

Спасибо за информацию!

**Исходная информация для решения многофакторной
корреляционно-регрессионной модели**

№ п/п	y	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	62	9,2	198	32	0,98	950	8	21	0,5	12	74
2	54	9,4	198	35	1	960	3	20	0,2	15	72
3	35	9,6	197	36	1,05	1030	5	19	0,4	14	74
4	81	10	200	35	0,97	940	7	14	0,5	15	76
5	54	10,1	250	46	1,05	1010	4	15	0,9	17	74
6	59	10,2	254	47	1,1	820	4	16	0,4	21	71
7	67	14	255	48	1,1	840	5	10	0,5	21	72
8	51	10	256	49	0,81	820	8	14	0,9	15	73
9	53	10,9	362	52	0,95	970	6	11	0,8	187	84
10	61	10,5	364	51	0,93	960	3	10	0,7	16	85
11	47	11	365	53	0,84	870	4	21	0,6	14	82
12	53	11,2	365	54	0,74	790	5	11	0,8	16	85
13	64	14,5	390	52	1,3	1010	6	15	0,5	24	81
14	68	15,1	390	51	1,4	1050	7	5	0,8	25	78
15	62	11,4	391	59	0,99	980	8	19	0,7	27	74
16	59	11,8	395	60	0,96	920	9	13	0,9	26	75
17	58	12	415	63	0,94	930	9	15	0,5	28	79
18	51	10	412	64	0,92	940	8	18	0,8	29	81
19	53	12,4	416	63	0,9	890	8	14	0,78	30	82
20	54	12,5	415	64	0,91	870	7	15	0,81	34	84
21	49	12,1	451	60	1	1100	5	12	0,94	35	82
22	46	12,8	451	61	0,81	760	4	12	0,8	39	86
23	54	12,4	452	62	0,87	940	9	11	0,9	38	85
24	58	12,6	453	61	0,76	990	8	10	1	37	84
25	68	13	465	64	1,1	1050	6	4	0,8	40	82
26	63	13	466	65	1,01	990	7	5	0,9	42	85
27	61	13,1	466	66	1,21	960	6	8	1	51	86
28	58	13	465	67	1,1	940	3	9	1,1	58	81
29	53	13,5	470	59	0,98	960	5	7	1,05	59	82
30	54	13,6	471	60	0,81	870	7	4	1,1	61	83
31	59	13,5	471	61	0,91	900	4	12	1,08	62	84
32	64	13,8	470	61	0,81	800	7	11	1,12	64	82
33	62	13,9	485	64	0,85	940	4	9	1,1	62	82
34	57	14	485	63	0,97	960	2	8	1,4	69	79
35	59	14,5	486	64	1	990	8	7	1,1	70	79
36	52	12	484	64	0,94	990	3	5	1,2	42	78
37	64	17	490	64	1,02	1000	7	3	1,3	71	81
38	63	15,1	491	63	0,89	870	3	5	1,12	79	87
39	61	15,4	491	64	0,84	820	2	11	1,24	91	84
40	52	15	493	64	0,84	1000	5	9	1,2	81	89



MoreBooks!
publishing



yes **i want morebooks!**

Покупайте Ваши книги быстро и без посредников он-лайн – в одном из самых быстрорастущих книжных он-лайн магазинов! окружающей среде благодаря технологии Печати-на-Заказ.

Покупайте Ваши книги на
www.more-books.ru

Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.get-morebooks.com



VDM Verlagsservicegesellschaft mbH

Heinrich-Böcking-Str. 6-8
D - 66121 Saarbrücken

Telefon: +49 681 3720 174
Telefax: +49 681 3720 1749

info@vdm-vsg.de
www.vdm-vsg.de

