# Содержание

# ВВЕДЕНИЕ

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

# 1.1. Сущность стратегического управления

# 1.2. Типы конкурентных стратегий образовательных учреждений

# 1.3. Управление реализацией стратегии

# 1.4. Стратегии деятельности образовательных учреждений в условиях конкуренции

# 1.5. Основы стратегического маркетинга образовательного учреждения

# 2. АНАЛИЗ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НОУ «ПЕРЕКРЕСТОК»

# 2.1. Общая характеристика системы менеджмента организации

# 2.2. Анализ внутренних факторов развития организации

# 2.2.1. Анализ объемов предоставления услуг

# 2.2.2. Анализ трудовых ресурсов

# 2.2.3. Анализ использования основных средств

# 2.2.4. Анализ себестоимости услуг

# 2.3. Финансовый анализ деятельности организации

# 2.4. Анализ внешней макросреды

# 2.5. Анализ потребителей и спроса на образовательные услуги

# 2.6. Анализ конкурентной среды организации

# 2.7. Оценка позиций НОУ «Перекресток» на рынке образовательных услуг

# 2.8. Корреляционно-регрессионный анализ объема предоставления образовательных услуг

# 3. ПРОЕКТ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НОУ «ПЕРЕКРЕСТОК»

# 3.1. Обоснование конкурентной стратегии

# 3.2. Обоснование создания службы маркетинга

# 3.3. Внедрение стратегии диверсификации оказываемых образовательных услуг

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

# ПРИЛОЖЕНИЕ

# Введение

В настоящее время сложилось ясное понимание того, что макроэкономический рост и благосостояние страны зависят от уровня развития базовых отраслей общественного производства, среди которых исключительно важную роль играет образование. В любом государстве образование является системообразующим фактором, а качественное образование - основой социального развития и устойчивого экономического роста.

Формирование многоукладной образовательной системы и становление рынка образовательных услуг поставили перед высшими учебными заведениями страны целый ряд проблем, имеющих как теоретическое, так и организационно-методическое значение, что вызывает необходимость пересмотра традиционных подходов к управлению образовательным процессом с учетом современных требований рынка.

Необходимость исследования современных подходов к формированию конкурентных стратегий образовательных учреждений и совершенствованию организации образовательного процесса, обусловили актуальность выявления и систематизации маркетинговых механизмов управления конкуренто-способностью образовательных учреждений.

Эффективная и конкурентоспособная стратегия деятельности образовательного учреждения должна строиться на сочетании методов научно-обоснованного прогнозирования, гибкого планирования и адаптированных к реальной рыночной ситуации маркетинговых механизмов, которые базируются на следующих принципах: инноваций, диверсификации образовательных программ, синергетической эффективности, непрерывности образования, продвижения образовательных услуг, управления качеством.

Обострение конкурентной борьбы на рынке труда и образовательных услуг объективно приводит к ситуации, когда необходимо решать вопросы корректировки и координации образовательной политики с учетом рыночных, экономических особенностей территории.

Необходимость исследования современных подходов к формированию конкурентных стратегий образовательных учреждений и совершенствованию организации образовательного процесса, а также разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности образовательных услуг, обусловили актуальность проблем маркетинга образовательных услуг. Различным аспектам теории и практики применения моделей управления образовательной деятельностью в отечественной и зарубежной литературе уделяется значительное внимание, однако эффективные конкурентные стратегии управления образованием начинают только разрабатываться, поэтому опыт организации такого рода механизмов пока недостаточен и требуется проведение дополнительных исследований для выработки направлений управления данными процессами.

В настоящее время важным является исследование теоретических подходов к организации и управлению конкурентоспособностью на рынке образовательных услуг. Экономическая и социальная компоненты эффективности методики повышения конкурентоспособности образовательной услуги заключаются в достижении следующих преимуществ: гибкость, модульность, параллельность, социальное равноправие, самореализация, масштабность и экономичность.

Различным аспектам теории и практики применения моделей управления образовательной деятельностью в отечественной и зарубежной литературе уделяется значительное внимание, однако эффективные конкурентные стратегии управления образованием начинают только разрабатываться, поэтому опыт организации такого рода механизмов пока недостаточен, и требуется проведение дополнительных исследований для выработки направлений управления данными процессами.

Разработка конкурентной политики предоставления образовательных услуг связана с решением следующих задач: определить сущность и специфику понятия образовательной услуги; провести анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность образовательной услуги в условиях нарастающей сложности и изменчивости окружающей среды. На основании анализа факторов конкурентоспособности образовательных услуг может быть сформирована методика выбора эффективной образовательной модели.

Объектом исследования является Негосударственное образовательное учреждение «Перекресток», осуществляющее образовательные услуги на региональном рынке Республики Марий Эл.

Целью дипломного проекта является разработка конкурентных стратегий образовательного учреждения на примере НОУ «Перекресток».

В соответствии с поставленной целью, в дипломном проекте поставлены следующие задачи:

- получить представления о процессе стратегического планирования в образовательных учреждениях;

- дать характеристику типовых стратегий образовательных учреждений;

- исследовать методические аспекты управления реализацией конкурентной стратегии образовательного учреждения;

- проанализировать основные технико-экономические показатели развития НОУ «Перекресток»;

- разработать конкурентную стратегию развития НОУ «Перекресток».

В качестве исходной информации использовалась учебная, научная, методическая, справочная литература, инструктивный материал, документы бухгалтерско-финансовой отчетности НОУ «Перекресток» за 2002-2006 гг. работы организации.

**1. Теоретические и методические основы стратегического управления организацией**

# 

# 1.1. Сущность стратегического управления

Стратегия (англ. strategy) - обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных критериев (показателей) и эффективного распределения ресурсов. Стратегический менеджмент (управление) предполагает наличие пяти элементов: умения смоделировать ситуацию (выявить проблемы); умения выявить необходимые изменения (сформулировать цели); умения разработать стратегию изменений (базовые стратегии); умения использовать различные способы воздействия (внедрение и реализация стратегии); умения вносить коррективы в стратегию (управление изменениями).

Стратегическое планирование - это процесс разработки стратегического плана путем формулирования целей организации анализа проблем развития, выбора базовых стратегий и прогнозирования социально - экономического развития с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим принимать долгосрочные решения в условиях неопределенности будущего развития и влияния внешней среды. Его задача заключается в обеспечении нововведений и организационных изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Планировании стратегии не завершается каким - либо немедленным действием или быстрыми результатами.

Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие, и взаимообусловленность всех подразделений организации, видов ее деятельности и достаточно сложную систему планов, процесс планирования нужно организовать и формализировать.

Формализация процесса планирования и включение в функциональные обязанности руководителей учебных заведений подготовки информации стратегического характера гарантирует, что многие перспективные предложения не пройдут мимо внимания персонала, занимающегося разработкой стратегии организации. Очень важно создать систему стимулирования предложений, связанных с разработкой новых технологий, расширением спектра образовательных услуг, освоением новых рынков и др.

Включение в систему планирования современной вычислительной техники, экономико - математических методов и моделей позволяет значительно поднять средний уровень плановой работы в образовательном учреждении и обоснованность принимаемых стратегических решений. Стратегическое планирование позволяет приобщить к стратегическому мышлению широкий круг руководителей и специалистов среднего звена.

Процесс стратегического планирования значительно отличается от процесса принятия оперативных решений. Здесь нужно решать задачи, связанные с выбором альтернативных решений. Это относиться к выбору целей организации, распределению ресурсов, выбору стратегических задач. Поиск альтернативных решений во многом обусловлен адаптивным характером стратегического планирования. Адаптивность - непременное условие стратегического плана- реализуется через ситуационный подход и предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые может переходить образовательное учреждение. Это реакция на перемены, происходящие в его внешнем окружении.

Сущность процесса стратегического планирования сводится к поиску ответов на вопросы:

1. Каково настоящее положение образовательного учреждения?

2. какова стратегическая ситуация, в которой оно находится?

3. в каком положении руководство образовательного учреждения хочет видеть его в будущем?

4. Какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели?

5. Что и как нужно сделать, чтобы достичь целей организации?

Существуют разные модели процесса стратегического планирования. На рис. 1.1 представлена схема процесса стратегического планирования. Этапы, выделенные на рисунке составляют процесс планирования стратегии.

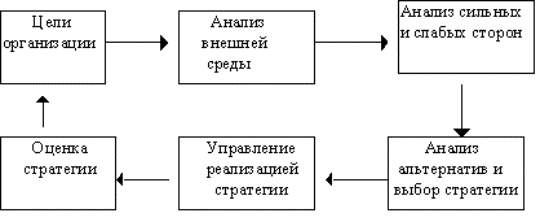


Рис. 1.1. Процесс стратегического планирования

Процесс планирования стратегии включает ряд сложностей при его освоении. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в учебном заведении тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой руководства. Естественная реакция на это - борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий. Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности (оперативным управлением), обеспечивающими получение прибыли, и новыми. Следующая проблема заключается в том, что образовательные учреждения обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией о себе и о внешнем окружении, а имеющейся статистики недостаточно. Как правило, отсутствуют руководители, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии, и соответствующие структурные подразделения (отдел маркетинга).

Сценарий - это описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимоувязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем).

Сценарии развития разрабатываются для отраслей, организации в целом и их стратегических подразделений, функциональных зон деятельности, важнейших факторов окружающей среды, рынков.

Этот метод весьма полезен при выборе миссии и целей учебного заведения, определении стратегии развития, при прогнозировании на 10 - 20 лет, когда теряют свое значение сегодняшние достижения возрастает спектр новых возможностей.

Сценарии должны из настоящей ситуации развить картины будущего образовательного учреждения. Работа эта ведется систематически и с учетом основополагающего принципа стратегического управления - альтернативности выбора. Поэтому разрабатывается не один сценарий, а несколько вариантов, что позволяет руководителям организации видеть возможные последствия выбора, что позволяет руководителям организации видеть возможные последствия выбора того или иного направления развития. В демонстрации множества картин будущего и вариантов развития и состоит цель методов сценариев.

Возможна разработка двух типов сценариев. Первый тип содержит описание последовательности шагов, ведущих к прогнозируемому состоянию образовательного учреждения, а также факторов и событий, оказывающих решающее влияние на этот процесс. Второй тип содержит описание возможных последствий для организации, если она достигнет прогнозируемого состояния.

Существует несколько подходов к разработке сценариев, все они предполагают три общих положения:

1. Исходным пунктом разработки “сценариев будущего” всегда должна быть точная оценка настоящей стратегической ситуации организации. Такая оценка ведет к пониманию динамики воздействующих факторов значение каких факторов уменьшается, а каких возрастает по всему временному горизонту.

2. Для воздействующих факторов с неопределенными тенденциями развития должны быть выполнены специальные прогнозы и сделаны рациональные прогнозы квалифицированных экспертов.

3. Должно быть разработано несколько альтернативных “сценариев будущего”, представляющих собой определенную логическую картину. При этом должно соблюдаться обязательное условие - альтернативные сценарии не должны содержать противоречий, т.е. взаимоисключающих шагов и событий.

В настоящее время в деятельности образовательных учреждений уделяют все большее внимание методам “сценариев будущего”:

Пессимистичный - ситуация, когда происходит ухудшение состояния социальной, экономической и политической систем общества, что приводит к снижению качества жизни населения и уровню образования в обществе.

Реалистичный - ситуация, когда происходит стабилизация состояния социальной, экономической и политической систем общества, улучшение качества жизни населения, восстановление приоритетов образования в обществе.

Оптимистический - ситуация, когда наблюдается значительное улучшение социально - экономического положения в страны, рост качества жизни населения и уровня образования в обществе.

# 1.2. Типы конкурентных стратегий образовательных учреждений

Существует более 20 типовых стратегий и значительно большее количество модификаций типовых стратегий. Наиболее свойственно для образовательных учреждений, четыре основные вида стратегий: наступления, обороны, фокусирования и ликвидации.

1. Стратегии наступления свойственны лидерам регионального рынка образования или молодым "агрессивным" образовательным учреждениям, пользующимся значительной поддержкой государства, крупнейших предприятий и финансовых учреждений. Например, университет "Моторолы" имеет более 10000 студентов и высокое качество обучения, что позволяет ему конкурировать с крупными американскими университетами.

Типовые стратегии наступления.

Стратегия постоянного наступления предполагает активную, агрессивную позицию образовательного учреждения на рынке и преследует цель завоевания и расширения рыночной доли. Такая стратегия выбирается крупнейшей организацией в регионе в случаях, если:

- её доля на рынке ниже необходимого минимума для лидера (30-50% от объема услуг) или резко сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибыли;

- организация собирается вывести новую образовательную услугу на рынок;

- учебные заведения-конкуренты теряют свои позиции, и создается реальная возможность расширить рыночную долю при относительно небольших затратах.

Стратегия лидерства по качеству - это обеспечение лидерства образовательного учреждения за счет достижения лучших результатов в регионе по качеству предоставляемых образовательных услуг; "у нас качество лучше, чем у них"; "элитное качество образования". Характерный имидж выявляется в процессе государственной аккредитации образовательного учреждения и высокими профессиональными дости­жениями выпускников.

Стратегия "захвата незанятых пространств" связана с отказом образователь­ного учреждения от открытого вызова конкурентам в ценовой и рекламной борьбе, больших затрат на дифференциацию и т.д. Вместо этого организация проводит политику работы на новых географических территориях, осваивает новые технологии, усиливает свои главные достоинства, т.е. добивается преимущества там, где наиболее ярко могут проявиться самые сильные стороны учебного заведения.

Стратегия опережающего удара состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копирования стратегии образовательного учреждения конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить организацию на вторые роли.

Стратегия лидерства по издержкам - стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении - одна из общих стратегий организации, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, учебное заведение ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в образование, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку новых образовательных услуг, пониженные расходы на маркетинг. В центре внимания - низкие затраты по сравнению с конкурентами.

Образовательная услуга с низкими издержками - это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Образовательное учреждение должно использовать каждую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения общества образовательная услуга должна быть приемлемой или сравнимой с услугами конкурентов..

2. Стратегии обороны построены на укреплении рыночных позиций организаций, которые не могут полностью конкурировать с лидером регионального рынка или тратят ресурсы на разработку услуги, или же по разным причинам имели неудачи в реализации основных услуг.

Стратегия обороны и укрепления предполагает способность образовательного учреждения удержать рыночные позиции, завоеванные в результате прежней деятельности, а также означает проведение организацией курса на сохранение имеющейся рыночной доли. Необходимость в этой стратегии возникает в том случае, если рыночная позиция организации удовлетворительная или у нее ощущается дефицит средств для проведения агрессивной политики, а также, если она опасается проводить последнюю из-за возможных нежелательных ответных мер со стороны конкурентов или ограничений со стороны государства. Для лидеров отрасли смысл данной стратегии заключается в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым организациям, а претендентам на лидерство не дать возможности укрепить позиции. Для среднего или небольшого учебного заведения данная стратегия означает тяжелую борьбу за сохранение количества учащихся на достигнутом уровне.

Стратегия ответного удара состоит в информировании конкурентов о том, что их действия не останутся без ответа, т.е. учебное заведение готово защищать свое конкурентное преимущество. Готовность отразить нападение и доведение до конкурентов, данных о возможности принятия контрмер может несколько охладить пыл нападающих, поскольку результат от наступательных действий может оказаться нулевым или отрицательным.

Стратегия "тушения пожара" характерна для образовательных учреждений, нахо­дящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации организация может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке. Примером может служить неудача с аттестацией и аккредитацией образовательного учреждения, а студентам обещаны дипломы государственного образца.

Стратегия партизанской войны предполагает осуществление организацией "вылазок" и спланированное "беспокойство" конкурентов на их собственных рынках. Тем самым учебное заведение как бы делает своим соперникам своеобразное предупреждение о своей экономической силе, чтобы у последних не возникло желание атаковать его позиции. Также действия могут побудить конкурентов пойти на соответствующие договоренности (координацию действий, разделение рынка образовательных услуг и другие компромиссы). Обычно стратегию партизанской войны относят к оборонительным стратегиям,

Стратегия восстановления или разворота характерна для образовательных учреждений, находящихся в сложном, постепенно ухудшающемся положении. Например, учебное заведение повышения квалификации вышло на рынок высшего образования и затратило большие средства на "входной барьер": лицензия, программы, преподавате­ли, библиотека и т.п. Однако доходы от программ высшего образования не оправдали расходов, и организация несла несколько лет убытки. Принимается решение об уходе с рынка высшего образования к более активной работе в нише повышения квалификации и переподготовки кадров по линии Минобороны и Минобразования РФ. В такой ситуации организация может кардинально изменить свою стратегию и восстановить утраченные позиции на рынке переподготовки кадров.

3. Стратегия фокусирования (концентрации) - одна из общих и наиболее распространенных стратегий на рынке образовательных услуг для больших организаций. Она состоит в концентрации на одном или нескольких сегментах рынка (школьное, начальное профессиональное образование) без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента более качественно, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом. Например, юридическая академия специализируется на подготовке юристов различного профиля по специальности "Юриспруденция", имеет высокое качество подготовки специалистов и высокую цену обучения в регионе.

Стратегия дифференциации (специализации) - одна из общих стратегий образовательного учреждения, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении организации к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным большим числом клиентов. Организация выбирает одну или несколько групп таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы граждан. Это свойственно программе МВА (Мастер делового администрирования), которая получила российскую известность за счет активной работы на рынке образовательных услуг (ВШМБ, МИРБИС, ИБДА, ИМИСП и др.). Это в конечном итоге приводит к повышению из­держек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью за­воевания большой доли рынка, поскольку большинство граждан может быть не склонно платить повышенную цену даже за образовательную услугу высокого качества. Дифференциация может принимать различные формы: имидж вуза, технологическое совершенство, учебно-методическое обеспечение, развитие обучения через Интернет, обеспечение трудоустройства выпускников.

Стратегия сфокусированной дифференциации - ситуация, когда организация в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию услуги по цене, качеству или видам программ, пытаясь выделиться среди других образовательных учреждений регионального рынка. Наиболее характерными видами стратегии являются: "высокое качество - высокая цена", "среднее качество - доступная цена", "низкое качество -низкая цена", "наши хорошие услуги по цене ниже, чем у конкурентов" и др.

4. Стратегия ликвидации характерна для организаций, находящихся в кризис­ных ситуациях (убыточность, распад коллектива, отзыв лицензии и др.). Как правило, это касается организаций, которые уже не могут успешно конкурировать с крупными учебными заведениями региона, города или района. Для этого нужно преодолеть "выходной барьер" ухода с рынка и закрыть организацию с уплатой долгов.

Стратегия ликвидации - предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. Здесь организация в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные подразделения (кафедры, факультеты, филиалы), так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Стратегия свертывания (сокращения) предполагает реструктуризацию само­стоятельных структурных единиц (филиалов и представительств), от которых голов­ное учебное заведение либо отказывается вообще, либо сохраняет лишь частичный контроль. Очевидно, это будет наиболее характерной стратегией для многочисленных филиалов негосударственных вузов, образованных по принципу "МММ".

Стратегия отступления обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно короткий срок в целях увеличения прибыли. Организация может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы "продать" часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание образовательных услуг либо ликвидацию подразделений организации, не свойственных образовательному учреждению (коммерческий центр, гостиница, ресторан, убыточная автошкола и др.).

Стратегия "сбора (снятия) урожая" - отказ от долгосрочного взгляда на образовательную услугу в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе, Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода от сокращения конкретного вида деятельности до минимального уровня.

Примером может служить значительный рост количества абитуриентов на специальности 060500 "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", концентрация на прибыльных программах повышения квалификации и свертывании убыточных программ.

Иногда крупные коммерческие организации (банки, предприятия) создают учебные заведения, а когда убеждаются в их низкой рентабельности, стараются быстро от них избавиться.

Суммируя все вышесказанное можно предложить следующую итоговую таблицу по основным стадиям жизненного цикла товара и соответствующим им конкурентным стратегиям фирмы (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Типы конкурентных стратегий в зависимости от стадии жизненного цикла товара

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Выведение на рынок | Рост | Зрелость, насыщение | Упадок |
| Товар | Предложить базовый товар | Предложить усовершенствованные варианты товара, сервис и гарантии | Производить разнообразную номенклатуру торговой марки и ее моделей | Прекратить производство слабых товаров |
| Цена | Цена, равная издержкам плюс фиксиро-ванная прибыль | Цена, позволяющая проникнуть на рынок | Цена, позволяющая дать достойный отпор конкурентам | Сниженная цена |
| Распространение | Сформировать избирательное распространение | Сформировать интенсивное распространение | Сформировать более интенсивное распространение | Действовать избирательно : отказываться от неприбыль-ных каналов распростра-нения |
| Реклама | Добиться ознакомления с товаром первых приверженцев и дилеров | Добиться ознакомления с товаром и интереса к нему массового рынка | Подчеркивать отличия и преимущества торговой марки | Сократить рекламу до уровня, необходимого для сохранения консерва-тивных приверженцев |
| Стимулирование сбыта | Использовать интенсивные меры по сти-мулированию сбыта, чтобы заинтересовать покупателей | Сократить мероприятия по стимулированию сбыта, пожиная плоды растущего покупательского спроса | Увеличить меры по стимулиро-ванию сбыта, чтобы стимули-ровать пере-ключение поку-пателей на свою торговую марку | Сократить мероприятия по стимули-рованию сбыта до мини-мального уровня |

Модель базовой стратегии организации можно представить в виде схемы, в которой перечисляются факторы позиционирования организации на рынке и типовые стратегии развития организации. Путем пересечения факторов и стратегий удобно анализировать возможные варианты поведения организации на рынке в зависимости от воздействия внешней и внутренней среды. Конечно, конкурентное положение организации на рынке должно быть предварительно четко определено в регионе по следующим факторам: объем продаж образовательных услуг (% или тыс. руб.), численность студентов и учащихся (чел. или %), стоимость материально-технической базы (тыс. руб.).

На выбор конкретной стратегии из перечисленного набора типовых оказывают влияние разнообразные факторы:

1. Вид оказываемых услуг и особенности отрасли, в которой работает организация. В первую очередь, здесь принимается во внимание уровень конкуренции со стороны учебных заведений, предоставляющих аналогичные образовательные услуги на тех же рынках.

2. Состояние внешнего окружения. Стабильно оно или подвержено частым изменениям? Насколько предсказуемы эти изменения?

3.Характер целей, которые ставит перед собой учебное заведение; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или учредители (для негосударственных образовательных учреждений).

4. Уровень риска. Риск является реальным фактором жизнедеятельности учебного заведения. Поэтому перед руководством вуза всегда стоит вопрос: какой уровень риска является допустимым?

5. Внутренняя структура учебного заведения, ее сильные и слабые стороны. Сильные функциональные зоны организации способствуют успешному использованию открывающихся новых возможностей. Слабые стороны требуют постоянного внимания со стороны руководства при выборе стратегии, ее реализации, чтобы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими образовательными учреждениями,

6. Опыт реализации прошлых стратегий. Этот фактор связан с "человеческим фактором", с психологией людей. Он может носить как позитивный, так и негативный характер. Часто руководители сознательно или интуитивно находятся под влиянием опыта реализации стратегий, выбранных образовательным учреждением в прошлом. Опыт позволяет, с одной стороны, избежать повторения прошлых ошибок, а с другой - ограничивает выбор.

7. Фактор времени. Этот фактор при принятии управленческих решений играет важную роль. Он может способствовать успеху или неудаче учебного заведения. Даже самая прекрасная стратегия, новая технология или новая образовательная услуга не приведут к успеху, если они будут заявлены на рынок не вовремя.

Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор.

Стратегические альтернативы - набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей учебного заведения во всем их многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

# 1.3. Управление реализацией стратегии

Управление реализацией стратегии является важнейшим условием эффективности внедрения стратегического плана и включает в себя: задачи и этапы реализации, управление изменениями в организации, проведение стратегических изменений.

Реализация стратегии - это ориентированная на конкретные действия работа администрации, которая проверяет способности высшего руководства проводить организационные изменения, мотивировать людей и достигать поставленных стратегических целей.

Стратегический менеджмент выделяют следующие задачи по реализации стратегии [13]:

· Создание структуры, способной успешно выполнять стратегию;

· Пересмотр бюджетов для того, чтобы направлять достаточно ресурсов в те виды деятельности, которые определяют стратегический успех;

· Установление составляющих стратегию процедур управления для обеспечения постоянного развития и совершенствования;

· Увязывание системы вознаграждения и стимулирования с выполнением стратегии на высоком уровне и достижением поставленных целей;

· обеспечение внутреннего руководства (лидерства), необходимого для реализации стратегии и ее совершенствование в процессе реализации.

Предполагают, что при управлении стратегией необходимо концентрировать внимание на трех главных вопросах?

· Что делать сейчас, а что отложить на потом?

· Что требует много времени и персонального внимания?

· Что можно перепоручить другим?

Концентрированное представление о реализации стратегического плана может быть представлено в виде этапов и результатов (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Этапы реализации стратегии развития образовательного учреждения:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы реализации стратегии | Результаты | |
| 1 | 2 | |
| 1. Концентрация ресурсов в стратегически важных направлениях | 1. Анализ финансов и выделение ресурсов на реализацию стратегии.  2. Выбор ЦКП и их финансирование в запланированном объеме.  3. регулирование экономики организации на основе рычагов и стимулов.  4. стабильный экономический рост и выбранных сегментах рынка.  5. мотивация персонала образовательного учреждения.  6. Увязывание системы стимулирования с достижением стратегических целей.  Анализ реализации стратегического плана. | |
| 2. Создание жизнеспособной системы управления образовательными учреждениями. | | 1. Формирование стратегического видения высшего руководства.  2. Реализация новой структуры управления организацией.  3. Разработка и реализация новых регламентов управления  4. Реализация главных достоинств на основе конкурентных преимуществ организации  5. Отбор лидеров и формирование эффективной команды на ключевых позициях  6. Формирование корпоративной культуры управления.  7. Адаптация системы управления к изменениям внешней и внутренней среды. |
| 3. Достижение стратегических ориентиров на основе поставленных целей и критериев управления | | 1. Учебный центр.  2. Методический центр.  3. Научный центр.  4. культурный центр.  5. Деловой центр.  6. Центр инноваций и технологий.  7. Маркетинговый центр. |

Управление изменениями в организации является важнейшим условием для реализации выбранной стратегии. Без стратегических изменений даже самая обоснованная стратегия может оказаться неэффективной. Необходимость и характер стратегических зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, услуг.

В соответствии с этим факторами можно выделить три уровня стратегических изменений в образовательном учреждении:

Коренная реорганизация. Необходимость в таких глубоких изменениях возникает, когда учебное заведение значительно изменяет номенклатуру оказываемых образовательных услуг и рынки представления услуг (например, увеличение доли дистанционного обучения). Соответствующие изменения происходят в технологии учебного процесса, составе учебно-методического обеспечения.

Радикальные изменения. Эти изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, связанными с разделением или со слиянием ее с другим учебным заведением. Объединение разных коллективов, появление новых структурных подразделений вызывают необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры.

Умеренные изменения. Это наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда образовательное учреждение выводит новую образовательную услугу на освоенный или новый рынок.

Стратегические изменения затрагивают многие стороны деятельности учебного заведения и элементы его структуры. Поэтому они носят комплексный характер. Изменения могут быть связаны с услугами, рынками сбыта, элементами структуры организации в целом.

Реализация стратегии затрагивает следующие важные элементы:

1. Философия образовательного учреждения, объясняющая причину его существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой и сотрудниками.

2. Ценность и мораль, которыми руководствуются администрация образовательного учреждения и большинство сотрудников при принятии управленческих решений

3. Нормы и правила поведения, которых придерживается образовательное учреждение во взаимоотношениях с окружением и сотрудниками. Разделяемые всеми сотрудниками, эти нормы позволяют организации постоянно добиваться целей, а определенный характер взаимоотношений внутри организации формирует ее морально - психологический климат.

4. Ожидание предстоящих изменений, результатов деятельности образовательного учреждения в целом. Ожидание затрагивает интересы как отдельных сотрудников, так и различных групп.

Внедрение стратегического планирования, реализация выбранной стратегии связаны с необходимостью осуществления в учебном значительных изменений в его структуре и культуре. Как показывает опыт, результаты многочисленных исследований в области психологии управления и организационного поведения людей в разных ситуациях, изменения встречают сопротивление, если они меняют привычный ход событий.

Под сопротивлением понимается сложное поведенческое явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, проблемы, дополнительные расходы и неустойчивость процесса стратегических изменений в образовательном учреждении.

Сопротивление может носить индивидуальный характер. Сопротивление отдельного лица возникает, если человек чувствует себя в опасном положении. Это происходит, когда отдельный работник не уверен в положительных результатах и последствиях изменений; опасается, что не справится с новой работой и окажется лишним; не способен или не хочет переквалифицироваться или привыкнуть к новой организационной культуре.

Групповое сопротивление существенно отличается от индивидуального по своим проявлениям. Оно намного сильнее, носит более устойчивый характер и требует гораздо больших усилий для его преодоления. Это объясняется тем, что группы преподавателей, имеющих общие обязанности, задачи и интересы, вырабатывают одинаковые взгляды, нормы поведения, защищающие их положение в учебном заведении и определяющие характер их поведения в целом.

Для того чтобы успешно провести стратегические изменения в учебном заведении, необходимо преодолеть оказываемое им сопротивление, превратить противников преобразований в сторонников.

Преодоление сопротивления следует начинать со стратегического анализа и составления прогноза поведения сотрудников. Меры по преодолению сопротивления должны быть включены в программу осуществления изменений Успех преодоления сопротивления зависит от того, как руководители образовательных учреждений будут осуществлять процесс изменений и демонстрировать высокий уровень компетентности, уверенности в положительных результатах и необходимости перемен.

Редко стратегии учебного заведения оказывается столь продуманной и долговечной, что ей удается выдержать испытание временем. Поэтому формирование стратегии является динамичным процессом, и руководители должны регулярно пересматривать стратегию, улучшая ее, когда это необходимо.

# 1.4. Стратегии деятельности образовательных учреждений в условиях конкуренции

Проблемы образования всегда занимали ключевые позиции в процессе формирования общественного сознания. Современное состояние экономики страны диктует образовательным учреждениям новый уровень предоставления услуг. С одной стороны, он определяется преградами, не позволяющими вузу в полной мере реализовывать накопленный потенциал. К их числу относятся недофинансирование многих статей бюджета и, как следствие, значительный отток из вузов высококвалифицированных кадров в другие сферы деятельности; снижение потребности в дипломированных специалистах со стороны предприятий, находящихся в глубоком кризисе; уменьшение объемов заказов на разработку вузами научно-технической и научно-методической продукции; снижение объемов как фундаментальных, так и прикладных научных исследований.

Но есть, и в данном случае более светлая, оборотная сторона “медали”. Она заключается в том, что реформирование общественного сознания позволило вузам закрепить за собой дополнительные полномочия и возможности, например, установление прямых международных контактов; выбор заказчиков на разработку научно-технической и научно-методической продукции; открытие новых направлений (специальностей) обучения; разработка учебных программ и т.д.

В обозначенных выше условиях наблюдается всестороннее формирование рынка образовательных услуг, под которым понимается общественный институт, сводящий вместе образовательное учреждение и потребителя для оказания и получения образовательной услуги. При этом специфичность образовательных услуг определяет ряд обстоятельств.

Определение рынка образовательных услуг делает необходимым конкретизацию участников рыночных отношений. Субъектами рыночных отношений могут выступать физические и юридические лица. Образовательные услуги являются предметом сделки между непосредственно вузом и, с другой стороны, отдельными личностями, предприятиями и организациями, широкими кругами посредников (включая службы занятости, биржи труда, органы регистрации, лицензирования и аккредитации образовательных учреждений и др.), а также общественными институтами и структурами, причастными к продвижению образовательных услуг на рынке.

Образовательные учреждения выступают в роли субъектов, формирующих предложения, оказывающих (или продающих) образовательные услуги. При этом сами образовательные услуги могут быть нескольких типов в зависимости от степени их коммерционализации. С этой точки зрения они либо полностью, либо частично финансируются государством, или же такая поддержка отсутствует. В последнем случае услуга оплачивается из внебюджетных средств образовательных учреждений, формирующихся в основном за счет непосредственных ее потребителей. К сожалению, сложно располагать данными по оценке качества каждого вида услуг. Однако интуитивно становится ясно, что общее экономическое состояние России уменьшает заинтересованность вузов в предоставлении услуг, оплата расходов по которым зависит от бюджетных поступлений.

Если рассматривать услуги, предоставляемые вузом, как рыночный товар, то мы с полным основанием можем говорить о конечных потребителях данного товара только в отношении тех, кто этот товар покупает за деньги. Или, другими словами, потребитель образовательных услуг – это человек, обучающийся только на платной основе по заключенному с вузом договору. При этом вуз и физическое лицо вступают в определенные юридические отношения, любые споры по которым могут решаться даже и в судебном порядке. Другое дело – традиционное, бесплатное образование. Студент-бюджетник не является в полной мере потребителем предлагаемых услуг, поскольку не затратил на их получение денежные средства. Однако, при подобной системе, финансирование подготовки специалиста берет на себя государство. Таким образом, происходит процесс переложения бремени оплаты, что констатирует лишь включение в рыночные отношения дополнительного участника в лице государства. При этом отношения “государство — вуз – студент” в отличие от коммерческой формы обучения не закрепляются юридическим договором. В этом случае при необходимости отстаивания собственных прав остается уповать на благосклонность ректора, чиновников из управления образования и т.д.

Государство в сфере образования призвано выполнять достаточно специфические функции, по существу не выполнимые другими субъектами в полном масштабе. Оно (как и во всем мире) финансирует образование, применяет налоговые льготы и иные формы регулирования рынка с целью обеспечения развития приоритетных специальностей, форм и методов подготовки специалистов, развития образования в целом, осуществляет лицензирование, аттестацию, иными способами обеспечивает и гарантирует качество образовательных услуг.

И платные, и условно бесплатные услуги в самых общих чертах имеют собственные и сравнительные достоинства и недостатки. Основным недостатком бесплатного образования является полная зависимость от политической и экономической ситуации в стране. Возможно, шлифовка временем и платной, и условно бесплатной формы обучения приведет к некоторому компромиссу, и будет разработана новая схема предоставления образовательных услуг, например, страховое образование, представляющее собой нечто среднее между этими двумя формами.

Для желающих получить высшее образование предложений в настоящее время более чем достаточно. Многообещающие варианты по повышению интеллектуального уровня абитуриента поступают не только от государственных вузов, но и от коммерческих образовательных учреждений. Цена выбора между платным и бесплатным образованием складывается не только из прямых материальных затрат, связанных с необходимостью оплаты непосредственно обучения. Хотя, выбирая вуз, люди в первую очередь смотрят на цену. При этом мало кто оценивает предлагаемые программы обучения и вообще необходимость вкладывания денег в этот товар. Одной из возможных оценок может быть конкурентоспособность.

Под конкурентоспособностью образовательной услуги в самом общем виде понимается степень ее привлекательности на потребительском рынке. При этом не следует забывать, что требования потребительского рынка могут складываться при различных условиях [22]. В одном случае выбор в пользу предлагаемой услуги диктуется модой времени. В других – стимулом для формирования повышенного спроса на определенные услуги является имидж образовательного учреждения. Конкурентоспособность услуги связана не с ее отличными характеристиками как таковыми, а с ее привлекательностью для делающих выбор клиентов. Так проявляется в этой сфере суверенитет потребителя: решающее слово за ним, даже если объективно он не прав. Вместе с тем не следует ставить знак равенства между массовым спросом и сильной конкурентоспособностью услуги – это, хотя и связанные, но не тождественные понятия. Во-первых, существуют неконкурентоспособные услуги, на которые при отсутствии выбора существует спрос. Во-вторых, вполне конкурентоспособные услуги могут быть ориентированы на узкие слои потребителей, и потому они никогда не будут пользоваться массовым спросом. В этом проявляется несимметричность рынка образовательных услуг. Он в большей степени зависит от спроса, от предпочтений конечных потребителей. То есть рынок образовательных услуг – это рынок потребителя, а не субъектов, формирующих предложение.

Остается открытым вопрос о сравнительной привлекательности услуг. В качестве критерия можно выбрать либо показатель внутренней полезности услуги либо оценку потребительской ценности услуги.

Показатель внутренней полезности услуги характеризует ее привлекательность с точки зрения внутренних особенностей, не принимая во внимание отношение к ней конечного потребителя. Следует различать нормативные показатели внутренней полезности и качественные. Первые отражают принципиальную возможность реализации услуги на конкретном рынке. Сбыт образовательных услуг считается возможным, если все их основные параметры удовлетворяют действующим нормам и требованиям. К нормативным параметрам в области высшего профессионального образования относятся наличие лицензии на образовательную деятельность по данному направлению, соответствие учебного плана действующему Государственному стандарту и т.п. К сожалению, нередко польстившись на яркую рекламу и относительно недорогую цену за обучение, потребитель сталкивается с непризнанием выданного диплома при дальнейшем трудоустройстве, что является результатом отсутствия у вуза права заниматься образовательной деятельностью. Поэтому первое, на что должен обратить внимание человек, сдающий документы в образовательное учреждение, – наличие лицензии Министерства общего и профессионального образования (МинОПО) РФ на образовательную деятельность, непосредственно оформленную на данное учебное заведение (в том числе и филиал). При этом лицензии, выданные региональными органами исполнительной власти, не действительны.

Название второго типа показателей внутренней полезности – качественные — определяет их смысл: они характеризуют качество предоставляемой услуги. Можно выделить следующие показатели качества образовательных услуг [28]:

- удельный вес штатных преподавателей (в % к общему количеству преподавателей, обеспечивающих данную образовательную программу);

- обеспеченность учебно-лабораторными площадями (м2 на одного обучаемого);

- обеспеченность учебно-методической литературой (количество печатных листов на одного обучаемого);

- компьютерная вооруженность учебного процесса (количество часов машинного времени на одного обучаемого);

- степень индивидуальности обучения (количество ставок ППС на одного обучаемого);

- наличие специальных курсов и сопутствующих образовательных услуг (в академических часах).

Альтернативным показателем, позволяющим сравнить конкурентоспособность услуг, является потребительская ценность услуги – максимальная цена, которую потребитель считает для себя выгодным заплатить за данную услугу. С этим понятием неразрывно связан запас конкурентоспособности услуги – разность между потребительской ценностью услуги и той ценой, за которую она была реально приобретена. Для потребителя она представляет собой неоплаченную, доставшуюся ему даром долю потребительской ценности. Для поставщика – является количественной мерой конкурентоспособности предлагаемой услуги. Тогда, чем больше окажется величина разности между потребительской ценностью и ценой услуги, тем выгоднее для потребителя будет сделка и, следовательно, сильнее стремление получить услугу. Таким образом, конкурентоспособность услуги пропорциональна неоплаченной (или доставшейся потребителю даром) части потребительской ценности услуги. На рис. 1.2 более подробно изображены возникающие при этом взаимосвязи.

У каждой конкурентоспособной услуги цена ниже потребительской ценности. Для потребителя неоплаченная часть потребительской ценности равна полученной им от приобретения услуги дополнительной выгоды. Для образовательного учреждения она соответствует “запасу конкурентоспособности” его услуги. При этом потребитель однозначно заинтересован в том, чтобы неоплаченная им доля была как можно больше. Можно предположить, что в этих терминах традиционная (бесплатная) система образования всегда будет вне конкуренции, поскольку запас конкурентоспособности ее услуг достигает своего максимума.

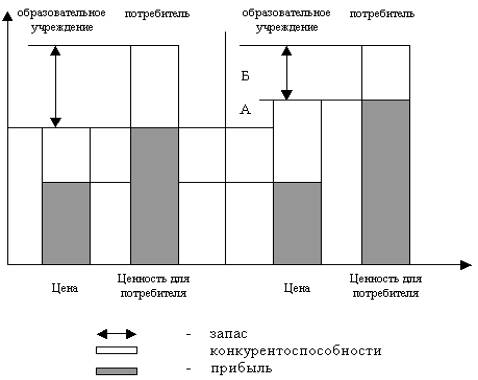


Рис. 1.2. Взаимосвязь ценности для потребителя, цены и конкурентоспособности услуги

Отношение же образовательного учреждения к величине запаса конкурентоспособности двойственное. С одной стороны, оно также выигрывает от ее больших размеров: значительный запас конкурентоспособности гарантирует, что его услуга будет пользоваться повышенным спросом. С другой стороны, поднимая продажную цену (на рис. 1.2 с уровня А до уровня Б) и, значит, снижая запас конкурентоспособности, оно непосредственно увеличивает свою прибыль.

Что именно предпочтет образовательное учреждение – получить более высокую прибыль или увеличить запас конкурентоспособности – зависит от конкретной ситуации на рынке. Если оно занимает почти монопольную позицию, то вполне вероятно, что цены будут безбожно завышены, а запас конкурентоспособности упадет практически до нуля. Это оправдано тем, что образовательное учреждение уверено, что при отсутствии выбора услуга будет пользоваться спросом. Напротив, на остроконкурентном рынке прибылью, скорее всего, пожертвуют для сохранения завоеванной ниши. Другой немаловажный вопрос возникает при оценке этической стороны проблемы. Имеет ли право вуз с целью получения прибыли воспользоваться тем, что образование для большинства людей является необходимостью?

Поскольку любое образовательное учреждение – это многопрофильная организация по оказанию образовательных услуг, то в рамках определенного региона отдельно взятый вуз может оказаться единственным по оказанию какой-то образовательной услуги. С другой стороны, сразу несколько вузов могут предлагать образовательные услуги по одним и тем же специальностям. Из этого следует, что образовательные учреждения могут одновременно обладать 100%-ной долей рынка образовательных услуг по каким-то одним специальностям, значительной долей рынка по другим специальностям и незначительной долей рынка в целом, если брать во внимание весь рынок образовательных услуг безотносительно к специальностям. То есть по величине доли рынка реальная рыночная структура образовательной сферы обладает чертами таких типовых рыночных структур, как чистая монополия, монополистическая конкуренция и олигополия.

Анализ системы высшего образования в Республике Марий Эл дает право на предположение об олигополистическом типе конкуренции в среде высших учебных заведений. Можно четко выделить уровни конкуренции. Это, во-первых, конкуренция среди вузов области; во-вторых, местные вузы конкурируют с вузами соседних регионов и областей; в-третьих, незначительно обозначается давление со стороны зарубежных и столичных вузов. Наиболее высокой степенью интенсивности конкуренции в сфере образовательных услуг обладает рынок, предложения которого формируют региональные вузы. За потенциального абитуриента борьбу ведут несколько крупных (по меркам региона) высших учебных заведений – классический государственный, технический, педагогический университеты. Они контролируют значительную часть рынка. Каждое из учреждений ведет самостоятельную рыночную политику, но при этом все они зависят друг от друга и вынуждены учитывать стратегию конкурентов.

Конкуренция среди образовательных учреждений – нормальное состояние, вызванное действием рыночных механизмов. Она выполняет очень важные функции. Это создание действенных стимулов для развития системы высшего образования в целом; формирование механизма отбора наиболее эффективных решений; предоставление возможности свободного выбора для всех участников экономических отношений. Согласно рыночным законам создаются условия для конкурентной борьбы между вузами по всем направлениям их деятельности. Способность к конкурентной борьбе обеспечивается целым рядом факторов. К ним относятся следующие.

* Разнообразие ассортимента предлагаемых услуг.
* Наличие пользующейся спросом образовательной услуги.
* Привлекательные цены.
* Привлекательные программы по реализации услуги.
* Дополнительный сервис.
* Рекламная деятельность.

Можно выделять конкурентоспособность образовательного учреждения в настоящий момент времени и потенциальную, то есть его конкурентоспособность в будущем.

Реальная конкурентоспособность вуза будет складываться из продукции образовательного учреждения и его положения на рынке образовательных услуг в настоящий момент и прогноза его положения в будущем, основанном на прогнозе изменений во внешней среде вуза и состоянии его внутренней среды. Тогда, под конкурентоспособностью понимается его настоящие и потенциальные способности (возможности) по оказанию соответствующего уровня образовательных услуг, удовлетворяющих потребности общества при подготовке высококвалифицированных специалистов, а также потребности по разработке, созданию и реализации научно-методической и научно-технической продукции как в настоящее время, так и в будущем.

Приведенные выше факторы обеспечения конкурентоспособности образовательного учреждения определяют необходимость разработки его конкурентных стратегий.

При разработке стратегии наиболее важны три момента. Это, во-первых, выбор направления. Не обязательна строго расписанная, детализированная программа. Но четкое определение направления движения является обязательным атрибутом стратегической ориентации учреждения. Во-вторых, сбор информации, позволяющей учитывать происходящие изменения во внешней среде, особенности рынка, действия конкурентов. В-третьих, гибкость, то есть способность реагировать на внешние изменения, использовать появляющиеся благоприятные возможности, заранее предотвращать угрозу срывов. Стратегия в этом случае не является застывшей, неизменной, устойчивой, но активно приспосабливается к намечающимся сдвигам, впитывает в себя новые тенденции.

Конкурентная стратегия – понятие, во многом пересекающееся с родственными понятиями: “стратегия бизнеса”, “управленческая стратегия”, но у него есть и четкие отличительные признаки. Конкурентная стратегия состоит из базовых решений, определяющих комплекс средств, в т.ч. инструменты обновления ассортимента услуг, ценообразования, коммуникаций, распределения и персонала. Стратегия конкретизируется в планах маркетинговых действий, подкрепляется соответствующим бюджетом, воплощается через организацию маркетинга и последующее управление им.

В самом общем виде конкурентные стратегии можно определить как ценовые и неценовые. При ценовой стратегии производитель сознательно идет на снижение цен на свои услуги. В этом случае либо используется преимущество более низких издержек, связанных с предоставлением услуг, либо сознательно теряется прибыль для того, чтобы закрепить за собой большую долю рынка. В настоящее время позиция следования открытой ценовой стратегии неэффективна по многим показателям. В первую очередь в этом не заинтересованы сами вузы. Неценовая стратегия характеризуется тем, что основными факторами в конкурентной борьбе становится не цена услуги, а ее качество, дополнительный сервис, репутация, имидж образовательного учреждения. Одновременно под видом неценовой может идти и скрытая ценовая конкуренция, если повышение качества и улучшение потребительских свойств новых услуг происходит быстрее, чем растет их цена.

Выбор конкурентной стратегии зависит от внутренних свойств образовательного учреждения. Прежде всего, от его размеров. В зависимости от количества обучающихся студентов, количества предоставляемых услуг вузы могут быть крупными, средними и мелкими.

Стратегии крупных образовательных учреждений (стратегии виолентов) весьма разнообразны и имеют в своей ориентации три обязательных компонента: нацеленность на массовый сбыт и значительную прибыль, стандартное качество, низкие и постоянные цены. Чаще всего ими применяются стратегии массовой направленности, стратегии, ориентированные на широкий потребительский рынок. К стратегиям крупных учреждений относится стратегия широкого проникновения. Она применяется на рынках большой емкости при наличии собственных ресурсов. Одна из популярнейших стратегий крупных вузов – стратегия “фирменной услуги”, предполагающая выполнение определенных условий: 1) — постоянное качество; 2) — постоянный уровень цен. “Фирменные услуги” легко выделяемы из общей массы и вызывают в сознании потребителей благоприятные ассоциации. Символ этой стратегии – торговая марка вуза, в частности, – ее сертификат (например, диплом МГУ).

Оборонительные стратегии обычно используются стабильно действующими образовательными учреждениями с большим опытом работы, уже завоевавшими стабильный и удовлетворяющий их сегмент, долю рынка.

У средних образовательных учреждений особого внимания заслуживают два вида стратегий: патиентная (стратегия рыночных ниш) и эксплерентная (рисковая, ориентированная на цели использования преимуществ новых видов знания, техники и технологии). Оба эти типа стратегий активно применяются в сфере образования.

Практически все патиенты – своеобразные заложники своих ниш. Патиент обязан пристально следить за внутренним порядком и внешними конкурентами, немедленно реагирующими на любое изменение ситуации в нише. Конкуренция здесь особо жестока.

Стратегия эксплерентов отличается тем, что реализуется на технически новых научных направлениях, пути к достижению целей рискованны и даже возможен нулевой результат, а их идеи нередко признаются бредовыми, поэтому у этих вузов обычно не бывает конкурентов.

Мелкие образовательные учреждения могут быть разделены на две группы: те, кто предлагают два-три “коронных” вида образовательных услуг, исповедуют тем самым стратегию “хитрых лис”. Другая категория – “серые мыши” – немедленно и без колебания берутся за любые сделки, но не способны по своим ресурсным возможностям обеспечить достаточное качество. Эта категория вузов является наиболее короткоживущей.

Таким образом, выбор стратегии определяется положением, потенциалом и традициями деятельности учреждения на рынке, спецификой продукции, конъюнктурой рынка. Многое, конечно, зависит от структуры и методов управления учреждением, от личности руководителя и лиц, причастных к управлению.

# 1.5. Основы стратегического маркетинга образовательного учреждения

Расширение филиальной сети ведущих вузов России, а также снижение ограничений на внебюджетный прием в государственные вузы изменили конкурентную среду на рынке образования. Обострение конкуренции, являющееся естественным следствием развития рыночной экономики, диктует необходимость поиска инструментария повышения конкурентоспособности образовательного учреждения. Этим целям служит использование концепции маркетинга в управлении деятельностью образовательного учреждения.

Стратегический маркетинг образовательной сферы должен учитывать противоречивое взаимодействие, в котором активно проявляют себя сле­дующие субъекты [32]:

- конкретные потребители образовательных услуг, т.е. семья, первона­чально выбирающая условия образования детей с точки зрения направ­ленности, уровня, содержания, качества, объема дополнительных (кроме государственного бесплатного минимума) образовательных услуг; в даль­нейшем, по мере взросления, таким потребителем, самостоятельно делаю­щим выбор, становится сам молодой человек;

- образовательные учреждения, заинтересованные, как минимум, в со­хранении или развитии и расширении объемов предоставляемых услуг, повышения их качества с целью улучшения условий труда работников и получении дополнительных источников дохода;

- непосредственные производители образовательных услуг, т.е. педаго­ги, заинтересованные в полноценном и эффективном использовании свое­го творческого и интеллектуального потенциала, улучшении условий тру­да и его оплаты;

- органы управления образованием, чья роль на рынке образователь­ных услуг заключается в организационном, финансовом, содержательном, методическом, кадровом и т.д. обеспечении деятельности образователь­ных учреждений государственной (муниципальной) принадлежности, кон­троле за соблюдением государственных стандартов образования в обра­зовательных учреждениях всех форм собственности, создании условий для развития системы образования в регионе, городе, районе в соответствии с потребностями населения, хозяйственных субъектов и т.д.;

- хозяйственные субъекты и другие организации, выступающие в каче­стве работодателей и заинтересованные в рабочей силе определенного профиля и качества подготовки, культурного и интеллектуального уров­ня, играющие роль конечных (опосредованных) потребителей образова­тельных услуг. При этом крупные хозяйственные структуры часто сами имеют образовательные учреждения в своем подчинении или ведении, и должны, в перспективе, выступать непосредственными заказчиками тех или иных образовательных услуг.

При изучении сферы образовательных услуг в маркетинговом аспекте первоочередным является определение базовых понятий: что понимается под образовательными услугами и рынком образовательных услуг, чьи потребности удовлетворяются на этом рынке, что выступает в качестве товара на этом рынке, что понимается под стратегией маркетинга в условиях конкурентной образовательной среды, какой маркетинговый инструментарий включают в состав маркетинг-микс образовательного учреждения.

Маркетинг образовательных услуг возник в недрах некоммерческого маркетинга, получившего развитие в 60-е годы в США. В 70-80-ые годы положения этой теории были рассмотрены применительно к вопросам обучения взрослых и повышения квалификации. Первую комплексную концепцию образовательного маркетинга в отношении производственного повышения квалификации предложили в 1980 году немецкие ученые В. Загерс и Ф. Хеберлин. Маркетинг образования они отнесли к специальному маркетингу услуг.

Один из первых отечественных исследователей образовательного маркетинга дает определение образовательной услуги как "комплекса учебной и научной информации, передаваемой гражданину в виде суммы знаний образовательного и специального характера, а также практических навыков для последующего применения" [35]. Согласно другому мнению образовательные услуги создаются в процессе научно-педагогического труда, являющегося в свою очередь разновидностью научного труда.

Результат научного труда может быть назван образовательным продуктом. Образовательный продукт - часть интеллектуального продукта, адаптированная к соответствующему сегменту образовательных услуг [27]. Некоторые специалисты образовательную услугу определяют как "процесс получения определенного набора знаний и практических способов их применения, способных удовлетворить потребность личности в своем профессиональном статусе и росте".

Различие взглядов на некоторые базовые понятия маркетинга применительно к рынку образовательных услуг, отсутствие однозначных определений связано с рассмотрением различных аспектов этой проблемы.

Образовательные услуги имеют характерные общие черты, отличающие их от товаров [37]. Как и все услуги, они:

- неосязаемы (не имеют физической формы, веса, объема);

- неотделимы от потребителя (носят индивидуальный характер потребления, их нельзя отделить от источника; преподаватель не может предоставить услугу, если нет студентов);

- несохраняемы (их невозможно накапливать и перевозить; создать запас, складировать и хранить образовательные услуги реально невозможно;

- учебно-методические материалы, книги, учебники, монографии, словари - это кодировка основных положений, мнений и намерений.

Но образовательные услуги - это всегда процесс, в котором решающую роль играет персонал вуза и потребитель-студент);

- неразрывны в производстве и потреблении (они существуют одновременно);

- нестабильны по качеству (их нельзя стандартизировать, качество зависит от того, кто, когда, где и как предоставляет услуги).

Можно также дополнить перечень такими специфичными для образовательных услуг чертами, как сезонность, относительная длительность исполнения, отсрочка появления результатов, невозможность перепродажи.

Зачастую в публикациях по образовательному маркетингу под рынком образовательных услуг понимаются все потенциальные потребители, стремящиеся удовлетворить потребности в образовании и/или способные вступить в отношения обмена с продавцом. К таковым относят самого индивида, предприятие-работодателя и общество в целом в лице государства. Участниками купли-продажи на рынке образовательных услуг в этом случае считаются: вуз, будущий специалист, работодатель и государство.

Сфера образования рассматривается в маркетинговом аспекте как многоуровневая система. Вуз как субъект рыночных отношений в этом случае выступает одновременно на двух рынках: рынке образовательных услуг и рынке труда. К рынку образовательных услуг в этом случае относят множество образовательных учреждений (государственных и коммерческих) и потребителей образовательных услуг - абитуриентов (потенциальных потребителей образовательной услуги) и студентов, уже вовлеченных в процесс потребления этого вида услуг. Выпускник вуза вступает в рыночные отношения на другом рынке - рынке труда. От того, какую специальность он получил и какого качества оказались полученные им знания и приобретенные навыки, зависит, насколько востребованным он окажется на рынке труда.

Прогнозирование востребованности специалистов на рынке труда является одной из основных задач при определении стратегии и тактики развития образовательного учреждения. В условиях переходной экономики это осуществить трудно, так как большинство фирм не планирует сейчас свои кадровые потребности на несколько лет вперед. Имеются, тем не менее, попытки прогнозирования востребованности выпускников на отдельных региональных рынках труда (в том числе по экономическим специальностям).

Центральным понятием маркетинга является стратегия. Стратегия маркетинга состоит из целей, установок организации, правил принятия решений, которые в течение времени управляют маркетинговыми усилиями организаций, что означает предписывание руководящих направлений для бюджета маркетинга, состава и распределения средств с учетом изменяющихся условий окружающей среды и конкуренции. Стратегическое планирование образовательного маркетинга предполагает следующие шаги: определение принципов решения проблем в сфере компетенции субъекта образовательного процесса; разграничение и предварительный выбор сегментов рынка; диагноз уже достигнутой позиции на рынке; разработку многоразмерных целевых траекторий; планирование мероприятий и бюджета маркетинга; контрольные меры предосторожности и поиск индикаторов раннего предупреждения; организационное закрепление задач стратегического планирования.

Основная цель стратегии образовательных учреждений - вовлечь потенциальных потребителей образовательных услуг в образовательный процесс. Для реализации стратегии используется смешанный маркетинг (маркетинг-микс), обозначаемый также как "тактический" маркетинг.

Смешанный маркетинг состоит из контролируемых переменных и уровня использования этих переменных, которые вуз применяет для воздействия на целевые рынки. К управляемым и контролируемым величинам влияния на рынок образовательных услуг традиционно относят [19]: услуги, продукт (товар) - Produkt; цену (стоимость) - Prise; место (физическое расположение) - Place; продвижение - Promation.

Можно расширить границы маркетинг-микса образовательных услуг с 4 "Р" до 7 "Р", добавляя: персонал (преподаватели, администрация) - Personal; процесс (обучение) - Process; образовательная среда (физическое пространство предоставления услуги) - Physical surround. Добавление последнего "Р", пожалуй, является спорным, поскольку образовательная среда является окружающей средой маркетинга, а не управляемым параметром деятельности самого образовательного учреждения.

В заключение следует отметить, что проблемы обеспечения конкурентоспособности образовательных учреждений и выбор стратегии их деятельности в условиях региональной конкуренции — жизненно важный вопрос не только в рамках отдельно взятого вуза, но и для региона в целом. Решение задач по оптимизации деятельности образовательных учреждений как самостоятельных единиц на рынке услуг в конечном итоге могло бы способствовать гармоничному развитию как отдельно взятого вуза, так и системы высшего образования региона, что неизбежно положительно отразится на общем уровне подготовки квалифицированных специалистов.

# 2. Анализ внешних и внутренних факторов конкурентоспособности НОУ «Перекресток»

## 2.1. Общая характеристика системы менеджмента организации

Негосударственное Образовательное Учреждение «Перекресток» (НОУ «Перекресток»), является негосударственным образовательным учреждением дополнительного образования и оказывает дополнительные образовательные услуги, и зарегистрировано Государственной регистрационной палатой при Министерстве юстиции Республики Марий Эл 11 апреля 2000 года, регистрационный N 3303.

Общество является юридическим лицом и действует на основании устава и законодательства Российской Федерации.

Полное официальное наименование Учреждения: Негосударственное Образовательное Учреждение «Перекресток». Сокращенное наименование Учреждения: НОУ «Перекресток».

Основной целью деятельности Учреждения является творческое развитие личности, воспитание нового поколения интеллигенции и реализация с этой целью программ воспитания, образования и услуг в интересах личности, общества, государства.

Для осуществления образовательной деятельности у организации имеется лицензия № Б-260887 от 22 мая 2000 года, выданная Министерством образования и воспитания Республики Марий Эл.

Основной уставной деятельностью Учреждения являются:

1. Индивидуальное и (или) поклассное обучение школьников 1 – 11 классов для школ города на базе курсового обучения, включая:

- преподавание иностранных языков;

- преподавание курса гуманитарных наук (философия, политология, правоведение, русская история, история мировых культур, психология, социология, этнография, этика, логика и т. д.);

- развитие мышления и речи;

- обучение компьютерной грамотности, машинописи, стенографии;

- обучение учащихся литературному переводу с иностранного языка, ораторскому мастерству;

- изучение культуры других стран на основе осуществления гуманитарных связей учащихся с ровесниками из зарубежных стран;

- шахматы;

- занятия в группах с учащимися, не усваивающими учебную программу;

- индивидуальное обучение учащихся 5 – 9 классов при переходе из на обучение экстерном.

2. Домашнее обучение и воспитание детей старшего дошкольного и младшего школьного возраста по принципу гувернерства.

3. Организация подготовки детей для поступления в школу.

4. Организация производительного труда учащихся на базе школьных мастерских.

5. Разработка и осуществление новых перспективных программ и методик в обучении детей с использованием научного потенциала города.

6. Организация массовой работы, осуществление поиска современных форм досуговой деятельности для всех возрастных категорий при взаимодействии с различными учреждениями образования, культуры, общественными организациями.

7. Организация методической работы, направленной на совершенствование программ обучения, содержания, форм и методов работы педагогических коллективов, повышения педагогического мастерства работников Учреждения, оказание помощи педагогическим коллективам в организации образовательного процесса, внеклассной и внешкольной работы, в том числе организация и проведение семинаров, конференций и т. д..

8. Разработка и составление учебных пособий, дидактического материала, осуществление рекламно-издательской деятельности.

НОУ «Перекресток» действует на рынке образовательных услуг г, Йошкар-Ола в течение шести лет. За это время организация добилась того, что размер выручки от реализации услуг в 2006 году составил 603215 руб. Чистая прибыль по итогам 2006 года 42309 руб.

В настоящее время организационная структура предприятия НОУ «Перекресток» выглядит следующим образом (рис. 2.1):

Заседание совета учредителей

Директор

Секретарь

Менеджер по продажам

Главный бухгалтер

Организатор

Преподаватели

Специалист по учету родительской платы

Кассир

Рис. 2.1. Организационная структура управления НОУ «Перекресток»

На предприятии НОУ «Перекресток» сформирована линейно-функциональная структура управления. Она основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. При этом реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения готовится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично. Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений).

Преимущества такой структуры организации заключаются в том, что руководитель освобождается от информационной перегрузки. Использование линейно-функциональных структур управления наиболее эффективно там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства является в управлении небольшими предприятиями, а также организациями с массовым или крупно серийным типом производства. Если же спрос на разных рынках различен, структура неэффективна.

Существенным препятствием к эффективному использованию этой структуры является то, что она не позволяет быстро реагировать на изменения в области науки и техники, которая чаще всего приводит к “разбалансированию” отношений между функциональными подразделениями.

Утрата гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за высокого уровня формализации, органически свойственной данной структуре. Результатом является замедление и сложности с передачей информации, а это приводит к снижению скорости принятия решения, значит, резко увеличивается объем работ руководителя организации и его заместителей.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых: допускаются несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особо у директоров и их заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы. Также с увеличением размеров предприятия приходится все время увеличивать масштаб управляемости, что ведет к неуправляемости организацией в целом. Вертикальный рост ограничивал развитие эффективных горизонтальных связей. При большой ориентации на рынок в этих огромных производственных органах попытки адаптации к изменениям внешней среды обычно приводили к закрытию производств и увольнению рабочих. Текучесть кадров влияло на качество, качество – на прибыль и т. д. Усиливаются конфликтные ситуации.

Также, с ростом размеров организации дают себя знать соединенные недостатки линейной и функциональной структур: при решении новых задач структура медленно перестраивается, наблюдается непонимание и нарушение связи между функциональными подразделениями.

В основе НОУ «Перекресток» лежит линейно-функциональная система, как наиболее распространённая и более подходящая к характеру деятельности предприятия. В большинстве случаев такая структура имеет ряд недостатков:

* недостаточная гибкость и профессионализм;
* пониженная степень исполнительности персонала;
* слабая восприимчивость к нововведениям;
* затяжная процедура принятия решений.

В связи большим количеством недостатков ранее действующих оргструктур появилась проблема освоения (применения) структур нового типа. Это следующие оргструктуры: эдхократическая, многомерная, партисипативная и предпринимательского типа.

Для анализируемого предприятия наиболее целесообразно будет применить структуру управления предпринимательского типа. Организации, обладающие данной оргструктурой ориентируются больше на рост и на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Мотив для принципиальных руководящих решений идет снизу, а не сверху.

# 2.2. Анализ внутренних факторов развития организации

# 2.2.1. Анализ объемов предоставления услуг

Одной из особенностей данного анализа является, то, что НОУ «Перекресток» оказывает услуги, а не производит продукцию. Оказание услуги и ее потребление совпадают во времени. Следовательно, выручка организации за каждый период времени объективно отражает количество оказанных образовательных услуг.

Проанализируем показатели реализации продукции и оказания услуг НОУ «Перекресток».

Таблица 2.1

Анализ объема реализации продукции и оказания услуг за 2002-2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Показатели | | | | |
| Объем реализации продукции в текущих ценах,  руб. | Объем реализации продукции в сопоставимых ценах,  руб. | Абсо-  лютный  прирост,  руб. | Темп роста,% | Темп прироста,  % |
| 2002 | 248903 | 248903 | - | - | - |
| 2003 | 371773 | 316007 | 67104 | 127,0 | 27,0 |
| 2004 | 544398 | 407210 | 91203 | 135,9 | 35,9 |
| 2006 | 525677 | 346022 | -61188 | 85,0 | -15,0 |
| 2006 | 603215 | 349413 | 3391 | 101,0 | 1,0 |
| Итого: |  |  | 100510 |  |  |

Анализируя данные таблицы, следует отметить, что объем оказания услуг НОУ «Перекресток» в действующих ценах за 2002-2006 гг. возрос на 354312 руб. или в 2,4 раза.

В сопоставимых ценах объем предоставления услуг возрастал в 2002-2004 гг., в последние два года отмечена тенденция снижения реализации продукции и оказания услуг по сравнению с 2004 годом. Абсолютный прирост в сопоставимых ценах составил за 2002-2006 гг. 100510 тыс. руб.

Среднегодовой темп роста

= = \*100=110,3 %



Среднегодовой темп прироста=110,3 – 100 = 10,3%

За пять лет объем оказания образовательных услуг НОУ «Перекресток» увеличивался в среднем на 10,3%.

Необходимо обратить внимание на форму оплаты услуг. Услуга, как и товар, может быть оплачена либо до, либо после ее оказания. Низкая величина дебиторской задолженности в 2002-2006 гг. показывает, что НОУ «Перекресток» практически не оказывает услуги в кредит.

Из приведенного рисунка и таблицы 2.1 хорошо видно, что выручка НОУ «Перекресток» росла с момента начала существования организации до 2006 года. В 2004 году этот показатель в текущих ценах продемонстрировал рост в размере 172 625 руб. (или на 46,4 %). Достигнутый темп роста не удалось сохранить в 2005 году, когда выручка от реализации составила 525677 руб., что на 18721 руб. меньше значения предыдущего года. В 2006 году объем предоставления услуг возрос на 14,8% по сравнению с 2005 годом и составила 603215 руб.

# 

# 2.2.2. Анализ трудовых ресурсов

Достаточная обеспеченность образовательных учреждений нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов предоставления образовательных услуг и повышения эффективности деятельности организаций. В частности от обеспеченности образовательных учреждений профессиональным составом преподавателей и эффективность их использования зависят объем предоставления образовательных услуг и как результат – прибыль и ряд других экономических показателей.

Обеспеченность образовательного учреждения трудовыми ресурсами определяется сравнением количества работников по категориям и профессиям отчетного периода с данными базисного года. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности организаций кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать и качественный преподавательский состав по квалификации.

Проанализируем состав работников НОУ «Перекресток» по категориям за 2002-2006 гг. (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Норма управляемости НОУ «Перекресток» за 2002-2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория  работников | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Среднесписочная численность сотрудников | 23 | 24 | 26 | 28 | 32 |
| В том числе управленческий персонал | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 |
| Норма управляемости | 5,7 | 5 | 4,2 | 4,6 | 5,3 |

В целом на протяжении трех лет норма управляемости существенно не изменялась, и по ее величине можно сказать, что на предприятии аппарат управления не перегружен, на одного управленца приходится 4-5 человек рабочих, что в целом соответствует общепринятым стандартам.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы и образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе персонала НОУ «Перекресток» по этим признакам (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Качественный состав персонала организации

| Показатель | Численность персонала  на конец года | | | | | Удельный вес, % | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Группы рабочих по возрасту, лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| до 20 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4,3 | 4,2 | 3,8 | 3,6 | 3,1 |
| от 20 до 30 | 10 | 11 | 12 | 14 | 15 | 43,5 | 45,8 | 46,2 | 50 | 46,9 |
| от 30 до 40 | 8 | 8 | 10 | 10 | 12 | 34,8 | 33,3 | 38,5 | 35,7 | 37,5 |
| от 40 до 50 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13,1 | 12,5 | 7,7 | 7,1 | 9,4 |
| от 50 до 60 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4,3 | 4,2 | 3,8 | 3,6 | 3,1 |
| Итого | 23 | 24 | 26 | 28 | 32 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Из таблицы видно, что большая часть персонала находится в возрасте от 20 до 40 лет, то есть организация в своей деятельности ориентируется в большей степени на людей среднего возраста, как опытных работников, еще не успевшим потерять интерес к работе. В течение пяти лет изменение количества сотрудников происходило в основном за счет категории людей в возрасте от 20 до 30 лет.

Далее проведем анализ производительности труда, наиболее обобщающим показателем которого является среднегодовая выработка продукции одним работником (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Динамика производительности труда

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2002 год | 2003  год | 2004  год | 2005  год | 2006 год | Отклонение | | |
| 2003-2004 | 2004-2005 | 2005-2006 |
| Среднегодовая числен-ность сотрудников | 23 | 24 | 26 | 28 | 32 | 2 | 2 | 4 |
| В том числе преподавателей | 19 | 20 | 21 | 23 | 26 | 1 | 2 | 3 |
| Удельный вес преподавателей в общей численности | 0,82 | 0,83 | 0,81 | 0,82 | 0,81 | -0,02 | 0,01 | -0,01 |
| Отработано дней одним преподавателем за год | 252 | 252 | 250 | 254 | 254 | -2 | 4 | - |
| Средняя продолжительность рабочего дня | 8 | 8 | 7,8 | 8,2 | 8 | -0,2 | 0,4 | -0,4 |
| Производство продукции, тыс. руб. | 248,9 | 371,7 | 544,4 | 525,7 | 603,5 | 172,7 | -18,7 | 77,8 |
| Среднегодовая выработка одного сотрудника,  тыс. руб. | 10,82 | 15,48 | 20,93 | 18,77 | 18,86 | 5,45 | -2,16 | 0,09 |
| Выработка преподавателя:  среднегодовая, тыс. руб. | 13,1 | 18,58 | 25,92 | 22,85 | 23,21 | 7,34 | -3,07 | 0,36 |
| среднедневная, руб. | 51,98 | 73,76 | 103,69 | 89,98 | 91,37 | 29,93 | -13,71 | 1,39 |
| среднечасовая, руб. | 6,49 | 9,22 | 13,29 | 10,97 | 11,42 | 4,07 | -2,32 | 0,45 |

Следует отметить, что среднечасовая выработка является показателем только теоретическим, позволяющим определить размер производительности труда, но только в стоимостном выражении.

По таблице видно, что за данный период среднегодовая выработка одного сотрудника увеличилась на 8,04 тыс. руб. в основном за счет роста количества отработанных дней одним преподавателем за год и среднечасовой выработки преподавателя.

# 2.2.3. Анализ использования основных средств

Одним из важнейших факторов повышения эффективности производства на промышленных предприятиях является обеспеченность их основными фондами в необходимом количестве и ассортименте, и более полное их использование.

В соответствии с производственной функцией, выпуск есть результат затраченного человеческого труда, материальных ресурсов и капитала (т. е. основных фондов). Это справедливо для предприятий выпускающих промышленную продукцию. Для НОУ «Перекресток» не производящего продукцию, а оказывающего услуги наибольшее значение имеет анализ трудовых ресурсов, подробно рассмотренный в предыдущем пункте.

Анализ основных средств НОУ «Перекресток» по имеющейся отчетности недостаточно объективен. Например, в наиболее успешный с хозяйственной точки зрения 2003 год выручка организации составила 371773 рублей, а чистая прибыль 86436 рублей. Однако первый раздел бухгалтерского баланса (внеоборотные активы) в этом году был равен нулю. Появившиеся в 2004 году на балансе основные средства составили 81,8 % валюты баланса. В 2005 году доля основных средств немного уменьшилась (до 77,6 %). Таким образом, можно сделать вывод, что анализируемая организация в своей деятельности использует арендуемые основные фонды.



Рис. 2.3. Динамика изменения стоимости основных средств НОУ «Перекресток»

Для обобщающей характеристики эффективности использования основных средств служат показатели фондоотдачи (отношение стоимости товарной продукции к среднегодовой стоимости основных производственных фондов), фондоемкости (обратный показатель фондоотдачи), рентабельности (отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных средств). В процессе анализа изучается динамика перечисленных показателей.

Таблица 2.5

Показатели эффективности использования основных средств

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Стоимость основных фондов, руб. | - | - | 42218 | 61687 | 73124 |
| Фондоотдача, руб./руб. | - | - | 12,895 | 8,522 | 8,249 |
| Фондоемкость, руб./руб. | - | - | 0,078 | 0,117 | 0,121 |
| Фондорентабельность, % | - | - | 119,61 | 64,94 | 57,85 |

Как видно из таблицы эффективность использования основных фондов в организации в 2006 году снизилась сравнению с 2004 годом. Так, один рубль стоимости основных средств в 2004 году обеспечивал 12,9 рублей выручки от реализации услуг, а в 2006 только 8,25 рублей. Соответственно, противоположным образом изменился показатель фондоемкости.

Рентабельность основных средств по балансовой прибыли в 2004 году составляла 119,6 %. В следующем году этот показатель снизился почти в два раза (64,9 %), а в 2006 году – до уровня 57,9%..

Таким образом, хорошо видно, что основные средства, отраженные в балансе организации не определяют финансовые результаты ее деятельности.

# 2.2.4. Анализ себестоимости услуг

Важным показателем, характеризующим работу образовательных учреждений, является себестоимость предоставляемых услуг. От ее уровня зависят финансовые результаты деятельности организаций, темпы расширенного воспроизводства, финансовое состояние хозяйствующих субъектов. Анализ себестоимости услуг имеет исключительно важное значение. Он позволяет выяснить тенденции изменения данного показателя, выполнение плана по его уровню, определить влияние факторов на его прирост и на этой основе дать оценку работы организации по использованию возможностей и установить резервы снижения себестоимости услуг.

Планирование и учет себестоимости в организации ведут по элементам затрат. Группировка затрат по элементам необходима для того, чтобы изучить материалоемкость, трудоемкость, фондоемкость и установить влияние технического прогресса на структуру затрат.

Проанализируем затраты НОУ «Перекресток» за период 2002-2006 гг.

Таблица 2.6

Расходы по обычным видам деятельности (по элементам затрат), руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Материальные затраты | 33509 | 40779 | - | - | - |
| Затраты на оплату труда | 103304 | 161700 | 209150 | 210452 | 235607 |
| Отчисления на социальные нужды | 30991 | 52126 | 86100 | 86636 | 61125 |
| Амортизация | - | - | 3377 | 4935 | 5850 |
| Прочие затраты | 2445 | 3147 | 167070 | 147562 | 204119 |
| Итого по элементам затрат | 170250 | 257752 | 465697 | 449585 | 506701 |

В целом затраты соответствуют масштабам деятельности организации. Можно отметить значительное возрастание общего объема всех расходов в 2004-2006 гг. по сравнению с 2002 годом. Это связано с увеличением реализации образовательных услуг населению в этот период.

В структуре затрат отсутствуют материальные затраты, что является приемлемым для организации, оказывающей услуги. Также у НОУ «Перекресток» в 2002-2003 гг. не начисляло амортизацию на основные средства по причине их отсутствия. Таким образом, наибольшую долю в структуре расходов имеют затраты на оплату труда. Значение этого элемента в выручке ежегодно составляет порядка 50 %.

Все элементы затрат за рассматриваемый период увеличились. Самые высокие темпы роста имели прочие затраты (в 2004 году они увеличились на 164625 рублей или в 68 раз). Но уже в следующем году по этому показателю отмечается снижение на 19508 рублей. В 2006 году также отмечен рост прочих затрат на 38,3% по сравнению с предыдущим годом.

Отрицательные значения показателя в 2005 году свидетельствуют о том, что происходила экономия затрат. Ситуация когда происходит лишь относительная экономия затрат, а абсолютное отклонение увеличивается – является нормальной. Рост связан с ростом масштабов деятельности образовательного учреждения.

Еще более точную информацию о происходящих изменениях в деятельности организации дает показатель – уровень затрат (отношение текущих затрат к выручке в текущих ценах). Показатель рассчитанный по общим затратам показывает сколько копеек из каждого рубля выручки идет на покрытие затрат.

Таблица 2.7

Уровень затрат на рубль реализованной продукции и услуг

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Материальные затраты | 0,135 | 0,110 | - | - | - |
| Затраты на оплату труда | 0,415 | 0,435 | 0,384 | 0,400 | 0,391 |
| Отчисления на социальные нужды | 0,125 | 0,140 | 0,158 | 0,165 | 0,101 |
| Амортизация | - | - | 0,006 | 0,009 | 0,010 |
| Прочие затраты | 0,010 | 0,008 | 0,307 | 0,281 | 0,338 |
| Итого по элементам затрат | 0,684 | 0,693 | 0,855 | 0,855 | 0,840 |

За анализируемый период уровни затрат существенно изменились. Стоит обратить особое внимание на динамику общего уровня затрат, т. к. именно этот показатель отражает реальную возможность организации получать высокую прибыль. Общий уровень затрат на протяжении пяти лет вырос с 0,684 руб. на рубль выручки (2002 год) до 0,840 руб. в 2006 году. Администрации учреждения необходимо вести политику снижения издержек на образовательный процесс.

## 

## 2.3. Финансовый анализ деятельности организации

Анализ финансовой деятельности НОУ «Перекресток» целесообразно начать с общего анализа бухгалтерской отчетности.

В балансе за 2006 год оказались заполненными шестнадцать строк, что свидетельствует о не слишком разнообразной деятельности организации. В целом за анализируемый период отмечается рост имущества организации. Валюта баланса выросла с 10 000 руб. (31 декабря 2002 года) до 85461 руб. (31 декабря 2006 года), т.е. на 75461 руб. (или более чем в 8 раз). Данный рост оправдан для развивающейся организации, осваивающей рынок образовательных услуг города Йошкар-Ола. На конец 2006 года собственные средства организации превышают внеоборотные активы на 4183 руб., следовательно, выполняется минимальное условие ликвидности. Однако превышение собственных средств над внеоборотными активами составляет только 6,3 %, что, несомненно, очень мало. Существует высокий риск того, что при незначительных изменениях в составе баланса минимальное условие ликвидности перестанет выполняться.

У организации отсутствует долгосрочная дебиторская задолженность. Более того, форма расчетов потребителей услуг с НОУ «Перекресток» такова, что дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение ближайших 12 месяцев, на протяжении анализируемого периода не превышала 1 000 руб. А на конец 2005 года данная задолженность оказалась равной нулю.

Организация не пользуется банковскими кредитами, но в то же время доля краткосрочных обязательств в пассиве баланса существенна 18,3 % на конец 2006 года (100 % краткосрочных обязательств – это задолженность по налогам и сборам). На протяжении всего анализируемого периода долгосрочных обязательств у НОУ «Перекресток» не было.

Оценка имущественного положения проводится с целью выявления основных тенденций в структуре баланса, выявления положительных и отрицательных показателей состояния имущества и источников формирования.

Баланс НОУ «Перекресток» на конец 2006 года характеризуется высокой долей постоянных активов, почти в 3 раза превышающей текущие активы.

Как уже отмечалось выше, за анализируемый период отмечается рост имущества организации сопровождающийся ростом масштабов деятельности.

На следующих рисунках показан состав баланса НОУ «Перекресток» с начала 2002 года по 2005 год, т.е. практически за весь период существования организации.



Рис. 2.4. Динамка и структура актива баланса



Рис. 2.5. Динамика и структура пассива баланса

Из приведенных рисунков хорошо видно, что актив баланса НОУ «Перекресток» растет за счет увеличения внеоборотных активов, которые полностью отсутствовали в 2003 году. Организация приобретает необходимое оборудование для осуществления образовательной деятельности. Оборотные активы также увеличиваются, но их темпы роста существенно ниже.

В пассиве баланса, в абсолютном выражении, «растет» собственный капитал организации. Так с декабря 2003 по декабрь 2006 годов собственный капитал увеличился с 1757 руб. до 71560 руб. т.е. на 69803 руб. (или в 40 раз). Это говорит о том, что организация реинвестирует получаемую прибыль и увеличивает стоимость имущества.

Далее проведем оценку ликвидности баланса НОУ «Перекресток».

Ликвидность – способность организации в любой момент времени осуществлять необходимые платежи. Она наиболее полно характеризуется сопоставлением активов того или иного уровня ликвидности (т.е. скорости обращаться в денежные средства без потери своей стоимости) с обязательствами той или иной степени срочности.

Таблица 2.8

Показатели платежеспособности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Норматив | Год | | | | |
| 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Коэффициент критической ликвидности | ≥ 1 | 1,896 | 1,697 | 1,942 | 1,253 | 1,117 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | ≥ 0,1 | 0,456 | 0,411 | 0,485 | 0,202 | 0,204 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | ≥0,2 – 0,5 | 0,617 | 0,592 | 0,457 | 0,413 | 0,434 |
| Коэффициент текущей ликвидности | ≥ 2 | 8,713 | 8,667 | 6,672 | 3,178 | 2,961 |

Коэффициент текущей ликвидности дает общую оценку ликвидности предприятия, показывая, сколько рублей оборотных средств (текущих активов) приходится на один рубль текущей краткосрочной задолженности (текущих обязательств). Логика такого сопоставления поясняет: предприятие погашает свои краткосрочные обязательства в основном за счет оборотных активов; следовательно, если оборотные активы превышают по величине краткосрочные пассивы, предприятие может рассматриваться как успешно функционирующее (по крайней мере, теоретически). Размер превышения в относительном виде и задается коэффициентом текущей ликвидности. Значение показателя может значительно варьировать по отраслям и видам деятельности, а его разумный рост в динамике обычно рассматривается как благоприятная тенденция.

Коэффициент текущей ликвидности в 2006 г. превысил минимально возможный на 0,117.

Коэффициент обеспеченности текущей деятельности собственными оборотными средствами показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных средств предприятия. Несложно привести объяснение значимости данного коэффициента. В финансовом плане текущая деятельность выражается в постоянной трансформации краткосрочных активов и пассивов. Очевидно, что любой актив имеет два источника покрытия (финансирования): собственные и привлеченные средства. При заключении кредитных договоров и договоров поставки кредиторы всегда обращают внимание на кредитоспособность контрагента, в том числе и с позиции обеспеченности предоставленного кредита (товарного, коммерческого, банковского). Чем выше для собственных средств заемщика (получателя средств). Чем выше доля собственных средств заемщика в покрытии оборотных активов, тем безопаснее для кредитора заключение кредитного договора.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у НОУ «Перекресток», необходимых для его финансовой деятельности. Значение показателя за весь период анализа превысило минимально возможное значение. Но за последние анализируемые годы 2005-2006 гг. наблюдается тенденция значительного снижения этого показателя.

Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) является наиболее жестким критерием ликвидности предприятия; показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно за счет имеющихся денежных средств. Данный коэффициент показывает, что у НОУ «Перекресток» достаточно наиболее ликвидных средств для обеспечения ликвидности организации.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Прибыль предприятия получают главным образом от реализации продукции, а также от других видов деятельности (сдача в аренду основных фондов, коммерческая деятельность на фондовых и валютных биржах и т.д.).

Прибыль – это часть чистого дохода, созданного в процессе производства, и реализованного в сфере обращения, который непосредственно получают предприятия. Только поле продажи продукции чистый доход принимает форму прибыли. Количественно она представляет собой разность между выручкой (после уплаты налога на добавленную стоимость, акцизного налога и других отчислений из выручки в бюджетные и внебюджетные фонды) и полной себестоимостью реализованной продукции.

Чем больше предприятие реализует рентабельной продукции, тем больше получит прибыли, тем лучше его финансовое состояние. Поэтому финансовые результаты деятельности следует изучать в тесной связи с использованием и реализацией продукции.

Объем реализации и величина прибыли, уровень рентабельности зависят от производственной, снабженческой, сбытовой и коммерческой деятельности предприятия, то есть эти показатели характеризуют все стороны хозяйствования.

Анализ финансовых результатов деятельности НОУ «Перекресток» представлен в табл. 2.9.

В настоящее время деятельность анализируемой организации прибыльна. Убыток имел место в начальный период деятельности НОУ «Перекресток», что также вполне закономерно для новой фирмы только вышедшей на рынок.

Таблица 2.9

Формирование финансовых результатов НОУ «Перекресток», руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Выручка от реализации продукции | 248903 | 371773 | 544398 | 525677 | 603215 |
| Себестоимость реализованных товаров | 170250 | 257752 | 465697 | 449585 | 506701 |
| Валовая прибыль | 78653 | 114021 | 78701 | 76092 | 96514 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 78653 | 114021 | 78701 | 76092 | 96514 |
| Проценты к получению | - | - | - | - | - |
| Проценты к уплате | - | - | - | - | - |
| Прочие доходы | - | - | - | - | - |
| Прочие расходы | 245 | 289 | 28206 | 36032 | 40844 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 78408 | 113732 | 50495 | 40060 | 55670 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 54885 | 86436 | 38376 | 30446 | 42309 |

На протяжении 2002-2005 гг. наблюдается общее снижение объемов прибыли получаемой анализируемой организацией. В 2006 году отмечен рост чистой прибыли учреждения на 39% по сравнению с 2005 голом.

Себестоимость реализованных услуг, составившая 69,3 % выручки в 2003 году, в следующем году резко повысилась и составила уже 85,5 %. Данный уровень сохранился и в 2005 году. В результате доля валовой прибыли в выручке за период снизилась с 30,7 % до 14,5 %. В виду отсутствия у анализируемой организации коммерческих и управленческих расходов валовая прибыль по своему значению совпадает с прибылью от продаж.

Из представленной таблицы видно, что НОУ «Перекресток» не получает проценты, также как и не выплачивает проценты за пользование кредитом. Имеются только прочие расходы, которые растут на протяжении анализируемого периода. Так в 2004 году они выросли в 97,6 раз по сравнению с предыдущем годом, в 2005 в 1,3 раза. Размер прочих расходов в 2003 году был настолько мал, что они составили лишь 0,3 % от балансовой прибыли. В 2005 году величина прочих расходов повысилась до 90 % балансовой прибыли, а в 2006 – до 96%.

Приведенные данные показывают, что в течение 2003-2005 гг. прибыль уменьшается а себестоимость реализованных услуг растет. Так чистая прибыль в 2004 году составила только 44 % от значения чистой прибыли 2003 года. В 2005 году падение размера прибыли продолжилось, но темп падения снизился. Чистая прибыль уменьшилась на 7930 рублей и составила 79,3 % от прибыли 2004 года. В целом за период 2003-2005 гг. чистая прибыль снизилась на 55990 рублей. В 2006 году наблюдаем улучшение финансовых результатов деятельности НОУ «Перекресток». Так, прибыль от продаж возросла на 26,8% по сравнению с 2005 годом, чистая прибыль – на 39%.

Анализ финансовых результатов деятельности организации целесообразно закончить рассмотрением показателей рентабельности. Для анализа эффективности деятельности используют, прежде всего, показатели рентабельности. Эти важнейшие показатели отражают конечные финансовые результаты деятельности организации. На предприятиях используется система показателей рентабельности. Анализ этих показателей свидетельствует об уровне рентабельности производства, реализации, инвестиций и собственного капитала.

Рентабельность характеризует прибыль, полученную с 1 рубля средств, вложенных в финансовые операции, либо в другие предприятия.

Таблица 2.10

Показатели рентабельности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Норма | Год | | | | |
| 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Рентабельность активов | ≥ 20% | 120,3 | 127,91 | 97,83 | 50,42 | 49,04 |
| Чистая рентабельность активов | ≥ 13% | 156,8 | 142,04 | 74,35 | 38,32 | 40,21 |
| Рентабельность собственного капитала | ≥ 20% | 163,2 | 153,08 | 107,95 | 61,37 | 64,33 |
| Рентабельность продаж | ≥ 20% | 21,85 | 20,59 | 9,28 | 7,62 | 6,77 |
| Чистая рентабельность продаж | ≥ 13% | 14,05 | 13,25 | 7,05 | 5,79 | 7,01 |
| Рентабельность производства | ≥ 10% | 23,59 | 24,12 | 10,84 | 8,91 | 8,06 |

На протяжении рассматриваемого периода наблюдается общее снижение показателей рентабельности. Общая рентабельность активов показывает, какую прибыль получает предприятие с каждого рубля, вложенного в активы. Самого высокого значения данный показатель достигал в 2003 г. (127,9 %), когда балансовая прибыль организации составила 113732 руб. В 2006 г. он составил 49,04%.

Рентабельность собственного капитала – показатель, характеризующий прибыль, которая вырабатывается собственным капиталом. В 2005 г. этот показатель снизился до самого низкого за последние три года значения 61,37%.

Рентабельность продаж показывает, какую прибыль приносит 1 рубль выручки от реализации, Так, в 2002 г. 1 рубль выручки обеспечивал предприятию 21 копейку прибыли, а в 2006 г. только 6,77 копейки. Чистая рентабельность продаж при этом составила всего 7,01%.

Таким образом, за анализируемый период деятельность НОУ «Перекресток» можно оценить положительно, так как работа его была прибыльна. Но практически по всем показателям, характеризующим финансовый результат, сложилась отрицательная динамика роста. Поэтому руководству организации необходимо особое внимание уделить анализу финансово-хозяйственной деятельности и искать более эффективные способы использования имеющихся трудовых, производственных и финансовых ресурсов.

# 2.4. Анализ внешней макросреды

Оценка позиций предприятия на рынке состоит из анализа внешней и внутренней среды фирмы, на основе которого определяется уровень конкурентоспособности.

Организация - очень сложный механизм. Всесторонний анализ её деятельности осуществляется с помощью системного подхода и начинается с анализа факторов макроокружения, так как они находятся вне среды постоянного контроля руководства. Цель анализа - установить возможности и угрозы.

Наиболее значимые из выявленных критических факторов представлены в таблице 2.11.

Представленные факторы по большому счёту не способны кардинальным образом ухудшить или улучшить состояние предприятия. Наибольшее опасение вызывает вероятность уменьшения количества обучающихся и возможность влияния министерства на принятие решений относительно дальнейшего развития. Решить первую проблему при существующей функциональной системе управления чрезвычайно сложно. Необходимо использование технологий маркетингового планирования и паблик рилейшнз. Вторая проблема может быть решена в ходе переговоров на основе сравнения результатов всех проектов дальнейшего развития. Анализируя макросреду можно отметить структурные изменения в образовании: закрываются отдельные специальности, уходят неперспективные; открываются новые направления подготовки, упорядочивается система вузов и их филиалов.

Таблица 2.11

Факторы внешней макросреды

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы среды | Характер влияния на организацию | Возможная реакция организации |
| Рост экономики страны.  Стабилизация и предсказуемость темпов инфляции. | Возможность привлечения долгосрочных кредитов. | Планирование необходимости в дополнительных средствах. |
| Увеличение цены на энергоресурсы. | Ухудшение показателей деятельности предприятия. | Внедрение энергосберегающих технологий, экономия. |
| Установление высоких ставок отчислений в курирующее министерство. | Уменьшение притока денежных средств и инновационной активности. | Конструктивный диалог с органами власти. |
| Усиление влияния министерства на стратегические планы предприятия. | Вложение средств в сферы с меньшей нормой прибыли, но более значимых для экономики республики в целом. | Конструктивный диалог с органами власти. |
| Увеличение уровня доходов населения. | Возможность для повышения цены.  Возможность утери сегмента потребителей. | Планирование и обоснование повышения цены.  Смена облика предприятия, ремонт, реклама, PR. |
| Благоприятный имидж фирмы. | Увеличение количества обучающихся. | Поддержание имиджа, применение PR-техноло-гий. |
| Постоянный рост количества краж в РМЭ. | Вероятность утраты иму-щества. | Усиление охраны и ответственности, страхование. |
| Снижение уровня рождаемости с 1986 года. | Снижение количества обучающихся, усиление конкуренции. | Усиление маркетинговой деятельности. Переориентация на другие сегменты. |
| Возможность наладить контакт с аналогичными предприятиями в других городах. | Выгодный обмен опытом. | Работа по поддержанию старых связей и установлению новых. |

Таким образом, можно судить о стабильности образовательного учреждения по отношению к факторам внешней макросреды.

Составной частью анализа внешней среды предприятия является анализ микроокружения. Важность данного анализа объясняется тем, что от поведения отраслевых заинтересованных лиц напрямую зависит развитие предприятия: и возможности, и проблемы.

Основные проблемы развития организации и их оценка (значимости и возможности решения) представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Внешние проблемы развития организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формулировка проблемы | Оценка | |
| значимости | возможности решения |
| 1. Наличие сильных конкурентов 2. Неудачное расположение предприятия 3. Государственная аккредитация 4. Отсутствие собственного здания 5. Увеличение количества обучающихся 6. Освоение новых специальностей | 10  7  10  5  10  10 | 7  5  8  2  7  9 |

Как видно, проблем у предприятия не так много, но все они чрезвычайно важные и главное - вполне разрешимые. Именно этот неиспользованный потенциал обуславливает интерес и стремление со стороны руководства организации к дальнейшему развитию.

## 2.5. Анализ потребителей и спроса на образовательные услуги

Современное образование характеризуется большим выбором и высокой конкуренцией предоставляемых образовательных услуг со стороны как госу-дарственных, так и негосударственных образовательных учреждений. Одной из главных задач образовательного маркетинга НОУ «Перекресток» является изучение рынка образовательных услуг, запросов потребителей этих услуг.

Несмотря на то, что кривая спроса на образовательные услуги имеет возрастающий характер, кривые жизненных циклов образовательных учреждений могут иметь тенденцию к снижению. Эта тенденция может выражаться в снижении количества абитуриентов, формировании негативного мнения в процессе обучения, падении объемов прибыли как следствие и др.

Существующий спрос на образование постоянно растет, но отсутствие стратегического подхода образовательных учреждений и комплекса продвижения образовательных услуг, не позволяет обеспечить стабильный рост прибыли учреждений. Необходимо своевременно выявлять причины такого положения, которые могут быть обусловлены как характеристиками услуг образования, так и особенностями стратегий развития образовательного учреждения, ценообразования, маркетинга и продвижения или их совокупностью.

В современных условиях первичным субъектом спроса на образовательные услуги становится сама личность. Поэтому объем спроса во многом определяется ожиданиями личности. Это значит, что рынок образовательных услуг формируется под воздействием спроса экономически активного населения. Одной из задач маркетинга НОУ «Перекресток» является выявление этого спроса и формирование соответствующих образовательных программ. Эта задача реализуется посредством исследования рынка образовательных услуг.

В настоящее время конкуренция становится важнейшей проблемой для НОУ «Перекресток». Менеджеры образования должны не только привлекать новых потребителей (платных слушателей), но и адаптировать свои усилия к действиям конкурентов. А это требует разработки эффективных стратегий маркетинга.

Целью исследования спроса на образовательные услуги является определение для НОУ «Перекресток» целевого рынка как совокупности субъектов со схожими потребностями в отношении конкретных видов образовательных услуг, а также возможностями их приобретать. Можно выделить следующие виды спроса на образовательные услуги:

- спрос со стороны абитуриента как потребителя знаний и практических навыков по конкретной специальности;

- спрос со стороны предприятий различных организационно-правовых форм, выступающих покупателями рабочей силы в лице подготовленных специалистов;

- спрос со стороны государства на рабочую силу для использования ее в отдельных сферах народного хозяйства.

На рынке образовательных услуг для НОУ «Перекресток» все более значимыми являются частные потребности населения; объектом спроса становятся локальные, специфические, адаптированные к рынку образовательные профессиональные программы. Такая структура спроса на образовательные услуги ведет к диверсификации образовательных программ НОУ «Перекресток».

Образовательные услуги характерны также тем, что их потребитель, в отличие от покупателя товаров, должен обладать определенными личностными качествами (например, для получения большинства видов профессионального образования нужно иметь определенный уровень общего образования и т.п.). Потребитель образовательной услуги обязательно участвует в производстве этой услуги. Без его активного интеллектуального участия процесс теряет смысл. Этот аспект особенно важно учитывать при маркетинговых исследованиях эффективности предоставляемых услуг НОУ «Перекресток».

По субъекту потребностей и источнику финансирования потребителей услуг НОУ «Перекресток» можно разделить на следующие группы:

- юридические лица (предприятия и организации), заинтересованные в подготовке и переподготовке своего персонала и оплачивающие обучение централизовано за счет предприятия;

- отдельные физические лица (граждане), стремящиеся получить дополнительные профессиональные знания и повысить свой образовательный уровень в целях более успешного карьерного роста. Эта группа потребителей оплачивает обучение самостоятельно из личного бюджета.

Основными потребителями образовательных услуг НОУ «Перекресток» являются молодые люди в возрасте от 17 до 35 лет, поэтому чрезвычайно важным является прогноз численности этой категории в регионе, структуры полного среднего и среднего профессионального образования как основного поставщика потенциальных потребителей образовательных услуг организации.

Указанная специфика спроса в данном сегменте рынка резко сужает возможный круг предложения. Особенностью указанного контингента является практическая невозможность использовать традиционные схемы высшего или второго высшего образования, требующих, как правило, достаточно дли-тельного обучения с отрывом от основной профессиональной деятельности. Более предпочтительной схемой подготовки и переподготовки для них являются краткосрочные периодические курсы (сроком не более двух – трех недель).

Таким образом, анализ современного рынка показывает, что в настоящее время сложилась ситуация значительного превышения спроса на образовательные услуги данного направления над соответствующим предложением. Поэтому можно заключить, что наиболее эффективным, перспективным и прибыльным направлением стратегического развития НОУ «Перекресток» на ближайший период является разработка и предложение краткосрочных курсов в области повышения подготовки кадров и получения дополнительного образования.

Приоритетным направлением в работе отдела дополнительного образования НОУ «Перекресток» является ориентация на потребности заказчика при разработке и реализации учебных программ. Непрерывное совершенствование учебных программ на основе отзывов и предложений потребителей образовательных услуг и широкое применение современных активных методов обучения, таких как тренинги, анализ конкретных ситуаций позволяет достичь высокой эффективности обучения.

## 2.6. Анализ конкурентной среды организации

Целью маркетинговых исследований конкурентной среды на рынке образовательных услуг является получение информации для формирования собственной конкурентной стратегии. В состав этой информации должны входить сведения о продуктовой, ценовой и коммуникативной политике образовательных учреждений, работающих на этом же рынке, и применяемых ими образовательных технологиях. Полученная информация является основой для объективной оценки конкурентоспособности собственных образовательных программ, поиска партнеров для осуществления образовательных проектов. Дополнительным результатом исследования конкуренции может быть выявление «рыночных ниш» для внедрения новых видов образовательных услуг.

В республике Марий Эл НОУ «Перекресток» является не единственным предприятием, оказывающим данный вид услуг, поэтому фирме необходимо приложить максимум усилий для того, чтобы успешно развиваться.

На сегодняшний день потребность в услугах данного вида достаточно высока. Это характеризуется тем, что с каждым годом увеличиваются требования к качеству образования. При работе с по­купателями необходимо связать цену с качеством, т.к. эти два показателя имеют большое значение для клиентов.

Всех конкурентов НОУ «Перекресток можно представить в виде двух больших групп: частные образовательные центры («Школа будущего», Гуманитарный колледж «Профессионал», «Лидер») и государственные образовательные учреждения (школы и детские учреждения). Но, следует помнить, что платные образовательные курсы организуют и частные центры и государственные учреждения.

Проанализируем основных конкурентов организации (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Основные конкуренты

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Организации | Год создания | Основные направления деятельности | Количество занятых |
| Негосударственное образовательное учреждение «Перекресток» | 2000 | Осуществление образовательных услуг | 32 |
| Молодежная образовательная организация «Молодежная корпорация» | 2002 | 32 |
| Учебно-методический центр «Лидер» | 2003 | 20 |
| Образовательный центр «Деловые шаги» | 2002 | 25 |
| Негосударственное образовательное учреждение ВПО | 2000 | 42 |

Оценивая структуру рынка, целесообразно рассчитать коэффициент концентрации рынка, который показывает степень преобладания на рынке одной или нескольких крупных фирм.

Индекс Герфиндаля определяется как сума квадратов долей рынка (выраженных в процентах) всех фирм, продающих продукцию на этом рынке:

Н = р12 + р22 + р32 + р42 + р52, где р к2 – квадрат доли рынка к -й фирмы;

Расчет доли рынка фирмы (по основному продукты) можно выполнить по формуле:

D = Qф.\* 100 % / Q отрасли (рынка), где

Qф – объем продаж фирмы;

Q отрасли (рынка) – общий объем продаж на рынке или потенциальная емкость рынка.

D (НОУ «Перекресток») = 525677\*100 % / 5840856 = 15 %;

D (МОО «Молодежная корпорация») = 1635440\*100 % / 5840856 = 28%;

D (УМЦ «Лидер») = 1168171\*100 % / 5840856 = 20 %;

D (ОЦ «Деловые шаги») = 1460214\*100 % / 5840856 = 25 %;

D (НОУ ВПО) = 700903\*100 % / 5840856 = 12%.

Таблица 2.14

Доля на рынке образовательных услуг НОУ «Перекресток» и конкурентов

|  |  |
| --- | --- |
| Организации | Доля рынка, % |
| НОУ «Перекресток» | 15 |
| МОО «Молодежная корпорация» | 28 |
| УМЦ «Лидер» | 20 |
| ОЦ «Деловые шаги» | 25 |
| НОУ ВПО | 12 |

На основе вычисленных параметров рассчитаем индекс Герфиндаля:

Н = 152 + 282 +202 + 252 +122 = 2178.

Индекс показывает, что рынок малоконцентрирован, т. к. значение индекса Герфиндаля значительно ниже максимально возможного.

Проведем также сравнительный анализ деятельности НОУ «Перекресток» с деятельностью двух основных конкурентов, занимающих наибольшую долю на рынке. Конкуренты – это ОЦ «Деловые шаги» и МОО «Молодежная корпорация». Сравнительный анализ выполнен с использованием девятибалльной системы, использованы экспертные оценки (табл. 2.15).

Таблица 2.15

Балльная оценка конкурентоспособности НОУ «Перекресток»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Балльные оценки | | | | |
| НОУ "Перекресток" | Конкуренты | | |
| ОЦ «Деловые шаги» | МОО «Молодежная корпорация» | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. Услуга |  |  |  | |
| Качество | 7 | 5 | 8 | |
| Уникальность, отсутствие аналогов | 6 | 4 | 7 | |
| Период обучения | 6 | 6 | 6 | |
| Сумма балов | 19 | 15 | 21 | |
| Средний балл | 6,33 | 5 | 7 | |
| 2. Цена |  |  | |  | |
| Цена | 5 | 6 | | 4 | |
| Условия платежа | 6 | 6 | | 6 | |
| Соотношение цена/качество | 5 | 5 | | 6 | |
| Сумма балов | 16 | 17 | | 16 | |
| Средний балл | 5,33 | 5,67 | | 5,33 | |
| 3. Каналы сбыта продукции |  |  | |  | |
| Степень охвата рынка | 7 | 6 | | 8 | |
| Удобство обучения для учеников | 7 | 6 | | 7 | |
| Сумма балов | 14 | 12 | | 15 | |
| Средний балл | 7 | 6 | | 7,5 | |
| 4. Продвижение услуг на рынке |  |  | |  | |
| Реклама | 8 | 7 | | 8 | |
| Упоминвние в СМИ | 6 | 7 | | 5 | |
| Сумма балов | 14 | 14 | | 13 | |
| Средний балл | 7 | 7 | | 6,5 | |
| Итого сумма баллов | 63 | 58 | | 65 | |
| Средний балл | 6,3 | 5,8 | | 6,5 | |

По общей сумме набранных баллов НОУ «Перекресток» оказалось на втором месте и набрало 63 балла.

ОЦ «Деловые шаги» отстало на 5 пунктов, нНабрав 58 баллов. Лидер - МОО «Молодежная корпорация» опередил НОУ «Перекресток» на 2 позиции набрав в общей сумме 65 баллов. Всего диапазон разброса итоговых оценок составил 7 баллов (65-58).

Построим многоугольник конкурентоспособности (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Многогранник конкурентоспособности

Графически – конкурентоспособность выражается площадями фигур, каждой фирмы. Чем больше площадь многоугольника – тем выше конкурентоспособность. Также можно определить по каким направлениям фирма имеет слабые, или наоборот довольно сильные конкурентные позиции.

Площади фигур: S НОУ «Перекресток» = 82,18

S ОЦ «Деловые шаги» = 70,02

S МОО «Молодежная корпорация» =86,6

Отношение площади многоугольника анализируемой фирмы к площади многоугольника конкурента – показатель уровня конкурентоспособности.

В случае НОУ «Перекресток» - этот показатель равен 1,174 (82,18/70,02) по ОП «Деловые шаги», и 0,949 (82,18/86,60) по конкуренту 2.

Значение меньше единицы во втором, говорит о том, что уровень конкурентоспособности НОУ «Перекресток» незначительно уступает конкуренту 2. Это связано с тем, что у МОО «Молодежная корпорация» более высокое представление услуг и более налаженные каналы сбыта.

# 2.7. Оценка позиций НОУ «Перекресток» на рынке образовательных услуг

В современных условиях оценка ситуации, сложившейся на рынке образовательных услуг, должна базироваться на результатах маркетинговых исследований, позволяющих определять потенциал конкурентоспособности анализируемых учебных заведений, оценивать их текущие конкурентные позиции, обосновывать стратегию развития.

Не менее важной составляющей проводимой оценки является исследование внутренней среды фирмы. Задача данного этапа - идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ.

Результаты исследования внутренней среды представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Слабые и сильные стороны предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект среды | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Производ-ство | 1. Не полная загрузка производственных мощностей. 2. Отсутствие необходимости в бесперебойной поставке сырья. 3. Хорошо спланированный производственный (учебный) процесс. | 1. Моральный и физический износ оборудования. 2. Ветхость здания. 3. Не соответствие производственных мощностей конкурентным требованиям. |
| 2. Персонал | 1. Высокая квалификация сотрудников. 2. Моральная и психологическая сплочённость коллектива. 3. Низкая текучесть кадров и прогулы. 4. Большой опыт работы у сотрудников. 5. Использование демократического стиля управления. | 1. Оплата труда ниже, чем у конкурентов. 2. Низкий уровень экономических и управленческих знаний. 3. Средний возраст работников. |
| 3. Маркетинг | 1. Возможность выхода на рынок с новым товаром. 2. Высокое качество товара. 3. Благоприятный имидж. 4. Удобная форма платежа. | 1. Отсутствие функции маркетинга на предприятии. 2. Отсутствие целенаправленной работы по сбору информации о рынке. 3. Уменьшающаяся доля рынка. |
| 4. Инновации | 1. Планирование нововведений. 2. Возможность самофинансирования. |  |
| 5. Финансы | 1. Положительные тенденции в изменении финансовых показателей. 2. Возможность самофинансирования. | 1. Неудовлетворительная структура баланса. |
| 6. Организация | 1. Рациональная оргструктура. 2. Чёткость в распределении прав и обязанностей. 3. Эффективное взаимодействие структурных подразделений. | 1. Отсутствие опыта работы у руководства. 2. Плохо организованная система контроля. |

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод о том, что предприятие не имеет ярко выраженного слабого аспекта среды. Так, износ основных производственных фондов компенсируется планированием и возможностью проведения ремонтов и обновлений; средний возраст работников - их квалификацией и опытом; а отсутствие функции маркетинга - хорошей репутацией и возможностями. При этом инновационная пассивность руководства будет способствовать увеличению и усилению слабых сторон предприятия, а активность - сильных.

Анализируя внутреннюю среду НОУ «»Перекресток» (раздел 2.2 проекта), можно проследить изменение в лучшую сторону практически всех показателей производственного потенциала. Положительно следует отметить рост выручки и производительности труда. Но следует заметить, что этот рост главным образом вызван увеличением цены за обучение. Рост мог бы быть ещё большим, если бы не уменьшилось среднегодовое количество обучающихся (как следствие от повышения цены). Второй причиной недобора является незначительная активность предприятия в сфере информационного продвижения: рекламы и паблик рилейшнз. Её устранение может и должно быть положено в основу дальнейшего развития предприятия.

Не менее сложная ситуация складывается в отношении кадрового потенциала. Несомненно, коллектив крепкий и сплочённый; каждый его представитель – высококвалифицированный специалист, имеющий как минимум одно высшее образование и опыт работы. Однако проблема поиска кадрового резерва становится в один ряд с проблемой обновления основных фондов.

Проведённая оценка позволяет утверждать, что на ближайшие 3 – 5 лет НОУ «»Перекресток» имеет неплохой производственный потенциал для развития. Но в дальнейшей перспективе предприятие может столкнуться с жесточайшим кризисом. Единственный выход – максимальное использование представляющихся возможностей. Что в свою очередь требует тщательно спланированных действий и разработки стратегии.

Повседневные задачи, решаемые руководством, отличаются рутинностью и строгой регламентацией, поэтому структура управления, построенная на основе вертикальной иерархии и базирующаяся на строгой подчинённости нижнего звена управления высшему себя полностью оправдывает. Об этом свидетельствуют и хорошие финансовые показатели работы НОУ «»Перекресток», и стабильный кадровый состав, и сплочённость коллектива, разделяющего общие ценности.

Предприятие имеет отличный производственный и финансовый потенциал на ближайшие три года.

Организационно-экономический потенциал можно рассматривать как крепкий фундамент для дальнейшего развития в виде рациональной оргструктуры.

Позиции предприятия на рынке нельзя охарактеризовать высокими значениями стабильности и конкурентоспособности. Вышесказанное свидетельствует о необходимости и возможности успешной разработки программ преобразования и развития.

Судя по всему, данный объект исследования не имеет большого потенциала для развития. Исключением является лишь необходимость внедрения в организационную структуру управления функции маркетинга и связей с общественностью. Однако имеется и хорошая сторона – крепкий фундамент для дальнейшего развития в виде рационально построенной системы управления.

Основным предназначением внешнего и внутреннего анализа является определение и осознание возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон организации, которые могут возникать в настоящем и будущем, что в свою очередь позволяет определить стратегические альтернативы.

Итоговая матрица SWOT-анализа отражена в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Матрица SWOT

|  |  |
| --- | --- |
| ВОЗМОЖНОСТИ | СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ |
| 1. Рост экономики 2. Увеличение уровня доходов населения 3. Установление взаимовыгодных контактов 4. Наличие спроса на предлагаемые новые специальности | 1. Не полная загрузка производственных мощностей и площадей 2. Высокий кадровый потенциал 3. Благоприятный имидж 4. Возможность самофинансирования 5. Рациональная организационная структура управления |
| УГРОЗЫ | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ |
| 1. Установление высоких налоговых ставок 2. Увеличение цены на энергоресурсы 3. Неблагоприятные демографические изменения | 1. Катастрофический износ фондов 2. Средний возраст работников 3. Отсутствие функции маркетинга |

Сопоставление в различных комбинациях возможностей и угроз со слабыми и сильными сторонами предприятия позволяет судить о необходимости планирования и хороших шансов для реализации стратегий, более подробно рассматриваемых в третьем разделе дипломного проекта.

# 2.8. Корреляционно-регрессионный анализ объема предоставления образовательных услуг

На уровень и динамику показателей объема реализации продукции и предоставления услуг организации оказывает влияние сложная и взаимосвязанная система факторов. Задача определения влияния этих факторов на объемы предоставления образовательных услуг НОУ «Перекресток» может быть решена с помощью корреляционно-регрессионного анализа. Анализ заключается в построении и анализе статистической модели в виде уравнения регрессии, приближенно выражающего зависимость результативного признака от одного или нескольких признаков – факторов и в оценке степени тесноты связи. Проблема выбора существенных частных показателей и количественной оценки их влияния на объем предоставления образовательных услуг НОУ «Перекресток» может быть решена на основе построения многофакторной регрессионной модели с дальнейшей интерпретацией полученных данных результатов.

Экономические явления и процессы хозяйственной деятельности организаций зависят от большого количества факторов. Как правило, каждый фактор в отдельности не определяет изучаемое явление во всей полноте. Только комплекс факторов в их взаимосвязи может дать более или менее полное представление о характере изучаемого явления.

Многофакторный корреляционный анализ состоит из нескольких этапов. На первом этапе определяются факторы, которые оказывают воздействие на изучаемый показатель и отбираются наиболее существенные для корреляционного анализа.

На втором этапе собирается и оценивается исходная информация, необходимая для корреляционного анализа.

На третьем этапе изучается характер и моделируется связь между факторами и результативным показателем.

На четвертом этапе проводится расчет основных показателей связи корреляционного анализа.

На пятом этапе дается статистическая оценка результатов корреляционного анализа и практическое их применение.

Отбор факторов для корреляционного анализа является очень важным моментом в экономическом анализе. От того, насколько правильно сделан отбор факторов, зависит точность выводов по итогам анализа. При отборе факторов необходимо придерживаться следующих правил.

При отборе факторов в первую очередь следует учитывать причинно-следственные связи между показателями, так как только они раскрывают сущность изучаемых явлений. При создании многофакторной корреляционной модели необходимо отбирать самые значимые факторы, которые оказывают решающее воздействие на результативный показатель. В корреляционную модель нельзя включать факторы, связь которых с результативным показателем носит функциональный характер. Не рекомендуется включать в корреляционную модель взаимосвязанные факторы. Если парный коэффициент корреляции между двумя факторами больше 0,85, то по правилам корреляционного анализа один из них необходимо исключить, иначе это приведет к искажению результатов анализа.

Исходной статистической информацией для ее решения послужили данные отчетов НОУ «Перекресток» за каждый квартал с 2002 по 2006 годы включительно. Для расчета использованы 20 наблюдений.

В качестве результативного показателя Y избран показатель объема предоставления услуг как важнейшего фактора увеличения рынка сбыта и роста прибыли предприятия и стабилизации финансово-экономической деятельности НОУ «Перекресток» (руб.).

Исходя из перечисленных выше требований и используя названные способы отбора факторов, для многофакторной корреляционной модели объема образовательных услуг НОУ «Перекресток» (Y), тыс. руб. подобраны следующие факторы, которые оказывают наиболее существенной влияние на его уровень:

х1 – доля численности преподавателей в общей численности работников учреждения, %;

х2 - доля оплаты труда работников в общих затратах предприятия, %;

х3 – уровень затрат на рубль реализованной продукции, коп.;

х4 – коэффициент текущей ликвидности, %.

Поскольку корреляционная связь с достаточной выразительностью и полнотой проявляется только в массе наблюдений, объем выборки данных должен быть достаточно большим, так как только в массе наблюдений сглаживается влияние других факторов. Чем большая совокупность объектов исследуется, тем точнее результаты анализа.

Учитывая это требование, влияние перечисленных факторов на объем предоставляемых услуг исследуется на протяжении 5 лет работы НОУ «Перекресток» с разбивкой по кварталам.

Изучение взаимосвязей между исследуемыми факторами и объемом реализованной продукции показало, что все зависимости в нашем примере имеют прямолинейный характер. Поэтому для их описания может быть использована линейная функция.

Решение задачи многофакторного корреляционного анализа проводилось на ЭВМ по типовой программе Exсel. Сначала формируется матрица исходных данных (таблица 2.18).

Изучая матрицы парных и частных коэффициентов корреляции, можно сделать вывод о тесноте связи между изучаемыми явлениями. Коэффициенты парной корреляции характеризуют тесноту связи между двумя показателями с учетом взаимосвязей факторов, которые оказывают воздействие на результативный показатель.

Таблица 2.18

Исходные данные для корреляционного анализа

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Квартал | y | х1 | х2 | х3 | х4 |
| 2002 | I | 59890 | 82,3 | 59,8 | 67,8 | 7,8 |
| II | 61578 | 82,5 | 60,7 | 68,2 | 7,9 |
| III | 62098 | 82,7 | 60,9 | 68,4 | 8,5 |
| IV | 62311 | 82,8 | 61,2 | 68,9 | 8,4 |
| 2003 | I | 78921 | 83,2 | 61,8 | 68,4 | 8,7 |
| II | 82345 | 83,3 | 62,0 | 69,2 | 8,8 |
| III | 91780 | 83,0 | 62,5 | 69,1 | 8,2 |
| IV | 93456 | 82,9 | 62,9 | 69,3 | 7,8 |
| 2004 | I | 112789 | 82,5 | 57,8 | 70,4 | 7,2 |
| II | 123008 | 82,0 | 50,3 | 79,8 | 6,8 |
| III | 135817 | 81,7 | 45,6 | 82,3 | 6,6 |
| IV | 138901 | 81,5 | 44,9 | 85,6 | 6,4 |
| 2005 | I | 134559 | 81,9 | 45,0 | 85,4 | 4,0 |
| II | 134822 | 82,4 | 46,1 | 85,5 | 3,8 |
| III | 137011 | 81,8 | 46,7 | 85,8 | 3,3 |
| IV | 137190 | 82,3 | 46,8 | 85,3 | 3,4 |
| 2006 | I | 142560 | 82,0 | 45,8 | 83,9 | 2,9 |
| II | 148912 | 81,4 | 46,7 | 84,5 | 3,2 |
| III | 152340 | 81,6 | 47,1 | 83,8 | 2,8 |
| IV | 156702 | 81,2 | 46,9 | 83,1 | 2,9 |

Проведя корреляционный анализ зависимости результирующего показателя от влияющего на него факторов, были получены следующие результаты (табл. 2.19).

Таблица 2.19

Матрица парных коэффициентов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | y | x1 | x2 | x3 | x4 |
| y | 1 |  |  |  |  |
| x1 | -0,78652 | 1 |  |  |  |
| x2 | -0,91185 | 0,852248 | 1 |  |  |
| x3 | 0,927861 | -0,80128 | -0,98423 | 1 |  |
| x4 | -0,87308 | 0,754715 | 0,865478 | -0,88824 | 1 |

Данные матрицы коэффициентов парных корреляций (таблица 2.19) свидетельствует о том, что все факторы оказывают ощутимое воздействие на объем предоставляемых услуг.

В корреляционную модель необходимо подбирать независимые между собой факторы. Исследование матрицы коэффициентов корреляции позволяет сделать вывод, что из данной модели необходимо исключить фактор Х2 и Х3, имеющие высокий коэффициент корреляции.

При расчете уравнение связи имеет вид (см. приложение):

y = 1533255 - 16584X1 - 9527X4

О полноте связи можно судить также по величине множественных коэффициентов корреляции и детерминации. В нашем случае R= 0,8945, а D = 0,80000. Это значит, что вариация объема реализованной продукции на 89,5% зависит от изменения исследуемых факторов, а на долю других факторов приходится 10,5% вариации результативного показателя. Значит, в корреляционную модель объема предоставляемых услуг удалось включить наиболее существенные факторы.

Таким образом, наибольшее влияние на увеличение объема предоставляемых образовательных услуг НОУ «Перекресток» оказывает эффективное использование основного персонала организации, повышение квалификации преподавателей, а также улучшение показателей финансовой деятельности учреждения.

**3. проект разработки стратегии развития НОУ «Перекресток»**

## 3.1. Обоснование конкурентной стратегии

Анализ деятельности НОУ «Перекресток» обнаружил отсутствие четкого стратегического подхода к управлению, в то время как условия современного рынка (быстроизменяющаяся внешняя среда, жесткая конкурентная борьба, высокая степень неопределенности и т.д.) диктуют необходимость повышенного внимания к данному вопросу.

Упрощенно процесс стратегического управления можно представить как разработку стратегии деятельности организации на основе мониторинга и анализа ее внутренней и внешней среды.

Сформулируем основные конкурентные преимущества НОУ «Перекресток», выявленные в результате анализа его деятельности:

* высокая степень востребованности профессиональных знаний в области специализации НОУ «Перекресток»;
* возможность привлечения высококвалифицированного преподавательского состава;
* положительная репутация в определенных кругах.

Необходимо накопить опыт работы НОУ «Перекресток», укрепить материальный, финансовый и кадровый потенциал, развить общественные связи, создать благоприятный имидж, укрепить репутацию, добиться известности в соответствующих кругах и т.д. В частности: на современном уровне оснастить учебные классы, обеспечить стабильный выход в Интернет, закупить необходимую технику (компьютерную и презентационную), оборудование, учебно-методическую литературу (учебники, методические пособия, раздаточные материалы); наладить устойчивые деловые связи с высококвалифицированными преподавателями, образовательными учреж-дениями, федеральными и местными органами власти и управления, кадровыми и рекламными агентствами и т.п.; повысить квалификацию штатных сотрудников; активизировать PR, рекламную и промоушен деятельность и т.д.

В то же время необходимо разработать новый, конкурентоспособный набор платных образовательных услуг (курсов, методик, учебных программ и технологий обучения), с которыми выйти на свободный рынок.

Осуществление указанных стратегических направлений развития позволит НОУ «Перекресток» увеличить доходную часть бюджета и создать условия для расширения объемов предоставляемых услуг, повышения их качества, совершенствования материального и кадрового обеспечения и т. п.

Главная задача разработки конкурентной стратегии НОУ «Перекресток» - определение и отбор наиболее приемлемых планов развития организации, направленных на эффективное распределение и ресурсного потенциала и на адаптацию к внешней среде в условиях конкуренции.

Разработка стратегии начинается с формулировки миссии организации. Миссия НОУ «Перекресток» определённая уставом, а также со слов руководства и учитывающая основные направления деятельности фирмы, рабочие принципы во внешней среде и культуру организации комплексно представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Миссия организации

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы миссии | Цель |
| 1. Основные направления деятельности | Удовлетворение общественных потребностей в образовательных услугах |
| 2. Рабочие принципы во внешней среде | Связи с представителями внешней среды основаны на принципах честности, взаимовыгодности и бесконфликтности. |
| 3. Культура организации | Создание и поддержание хорошего психологического климата в коллективе.  Поощрение творчества и инициативы. |

Соблюдение принципов существования, заложенных в миссии, действительно является прикладным императивом, а не пустыми словами, хотя осознанно на предприятии об этом никто не задумывается.

Основные моменты миссии более детально отражаются в целях организации. Состав целей также определяется особенностями рыночной ситуации, специфики отрасли и имеющимся у фирмы потенциалом.

Классификация целей НОУ «Перекресток» представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Классификация целей организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цель | | Характер целей |
| 1. Обновление основных производственных фондов | | Стратегическая, функционирование, производственно-техническая, количественная, основная. |
| 2. Создание кадрового резерва (возможно из учеников) | | Стратегическая, функционирование, организа-ционная, кадровая, качественная, основная. |
| 3. Создание функции маркетинга | | Оперативная, развитие, организационная, маркетинговая, качественная, основная. |
| 4. Сохранение имиджа | | Тактическая, функционирование, рыночная, маркетинговая, качественная, основная. |
| 5. Освоение новых видов деятельности | | Тактическая, развитие, организационно-техническая, производственно-технологическая, побочная. |
| 6. Компьютеризация | | Оперативная, функционирование, техническая, технологическая, количественная, побочная. |
| 7. Увеличение доли рынка (числа обучающихся) | | Оперативная, функционирование, рыночная, мар-кетинговая, количественная, основная. |
| 8. Ремонт здания (трубопроводов, крыши) | | Оперативная, функционирование, организационно-техническая, технологическая, качественная, основная. |
| 9. Проведение рекламной кампании и PR-акций | | Оперативная, функционирование, рыночная, маркетинговая, сбытовая, качественная, основная. |
| 10. Обеспечение ликвидности и финансовой устойчивости | | Стратегическая, функционирования, экономическая, финансовая, количественная, основная. |
| 11. Обеспечение приемлемого уровня оплаты труда | | Оперативная, функционирования, социальная, кадровая, количественная, основная. |
| 12. Поддержание хорошего производственного и психологического климата | Оперативная, функционирование, организационно-социальная, кадровая, качественная, основная. | |
| 13. Формирование эффективного менеджмента | Тактическая, функционирование, организационная, кадровая, качественная, побочная. | |
| 14. Ориентация на инновации и творчество | Оперативная, развитие, организационная, инновационная, качественная, побочная. | |
| 15. Увеличение прибыли и рентабельности | Стратегическая, развитие, экономическая, коли-чественная, побочная. | |

Если учесть возможности и проблемы, стоящие перед предприятием, которые были выявлены во втором разделе проекта, то для реализации представленных в таблице целей можно предложить следующие конкурентные стратегии дальнейшего развития:

1. Стратегия роста рынка со смещением приоритетов на маркетинговых усилиях;
2. Развитие в заданном русле с решением текущих вопросов (обновление основных производственных фондов, создание кадрового резерва);
3. Развитие предприятия в направлении стратегии диверсификации видов деятельности (внедрение новых специальностей);
4. Развитие предприятия на принципах оборонительной стратегии с целью удержания позиций на рынке (создание стратегических альянсов, объявление намерений);
5. Стратегия отступления и отхода (вложение денежных средств в деятельность в большей нормой доходности на стороне).

Как известно в модель Портера входят 4 конкурентные силы: поставщики, потребители, продукты заменители и предприятия, которые могут придти в отрасль.

Для существующих НОУ «Перекресток» специальностей полностью отсутствует власть поставщиков и угроза со стороны продуктов заменителей. Самое существенное влияние на деятельность предприятия по модели Портера осуществляют потребители: их потребности постоянно меняются, они требуют высокого качества образования и не могут единовременно и в полном объёме оплачивать учёбу.

Проведённые исследования позволяют сделать вывод об отсутствии необходимости в ликвидации каких-либо видов деятельности предприятия. Наоборот, рыночная ситуация требует освоения новых специальностей.

Завершающим этапом процесса выбора стратегии является определение наиболее привлекательных вариантов дальнейшего развития предприятия. Определение производится в зависимости от внешних и внутренних условий представленных в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Состав факторов, учитываемых при выборе стратегий

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Влияние фактора |
| 1. Риск (отклонение действительных результатов от ожидаемых) | Степень риска не должна превышать 25%. |
| 2. Величина финансовых средств | Располагаемые финансовые средства не более 50000 рублей. |
| 3. Отношение персонала предприятия к возможным изменениям | Со стороны персонала не должно быть сопротивления. |
| 4. Предполагаемые результаты деятельности | Укрепление конкурентных позиций на рынке.  Увеличение прибыли на 15% в год.  Увеличение периода оборачиваемости оборотных активов. |
| 5. Период окупаемости | Не более трёх лет |
| 6. Позиции на рынке | Как минимум сохранение доли рынка по существующим специальностям.  Увеличение числа учащихся. |
| 7. Влияние курирующего министерства | Должно учитываться согласие министерства. |

Определяющим условием успешной реализации стратегии в части активизации деятельности НОУ «Перекресток» по предоставлению платных образовательных услуг является правильный выбор их конкретного вида, призванного стать базисом стратегического развития организации. Для этого необходимо проанализировать структуру спроса и предложения на рынке услуг дополнительного профессионального образования.

С учётом представленных факторов наиболее привлекательно выглядит стратегия диверсификации новых видов деятельности. Для её реализации можно предложить следующие действия:

1. Организация подготовки по специальности “фотограф”;

2. Организация подготовки по специальности “маникюрша”;

3. Организация подготовки по специальности “часовщик”;

4. Организация групп вечерников и групп переподготовки кадров по существующим специальностям;

5. Организация подготовки по специальности “слесарь-наладчик швейного производства”.

Производя соотношение предлагаемых вариантов развития с оценкой внешней и внутренней среды, наиболее подходящими проектами для дальнейшего развития являются: подготовка “маникюрш”, “часовщиков” и “слесарей наладчиков швейного производства”.

Главным критерии для организации подготовки маникюрш является наличие хорошего платежеспособного спроса; для часовщиков – желание Министерства по развитию предпринимательства; для наладчиков швейного производства – простота и дешевизна организации.

Следует отметить, что параллельно с осуществлением любого из проектов необходимо обязательное внедрение в оргструктуру функции маркетинга, так как без информирования внешнего окружения предприятие наверняка будет постоянно терять долю рынка. Возможна реализация сразу двух проектов при наличии финансирования и производственных площадей.

В рамках предлагаемой стратегии развития НОУ «Перекресток», исходя из указанного сегментирования спроса, должна формироваться как стратегия ценообразования на образовательные услуги (гибкая ценовая политика в зависимости от категории потенциальных потребителей услуг), так и формы их предоставления (очная, заочная и дистанционная).

Проведенный анализ реального состояния образовательного учреждения НОУ «Перекресток» позволяет констатировать, что оно обладает конкурентными преимуществами для выбора стратегии интеграции. Задача данной стратегии состоит в фокусировании на определенных сегментах рынка. Для НОУ «Перекресток» были выбраны дошкольное, начальное и профильное образование. Внедрения данной стратегии возможно благодаря инновационному потенциалу НОУ «Перекресток»:

* высокий уровень педагогического мастерства коллектива НОУ «Перекресток»,
* ориентация на использование разнообразных современных педагогических технологий,
* ярко выраженная валеологическая направленность деятельности образовательного учреждения.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что уникальность образовательного учреждения определяется развитой сформированной организационной культурой, что обеспечивает формирование фирменного стиля НОУ «Перекресток» на рынке образовательных услуг, обеспечивает комфортные условия всем участникам образовательного процесса.

# 3.2. Обоснование создания службы маркетинга

При формировании стратегической перспективы маркетинговой деятельностиобразовательного учреждения особенно значимы сильные стороны, так как они являются основами стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. Для реализации этих функций, естественно, необходимы полноценные службы маркетинга.

Задачи службы маркетинга:

* сбор и обработка информации о внешней среде и внутреннем состоянии системы образования в регионе;
* проведение прогнозных исследований;
* разработка стратегических и оперативных прогнозов по развитию сети образовательных учреждений, структуре предоставляемых услуг, вза­имодействии с потребителями;
* организация работы по расширению и развитию структуры предос­тавляемых в регионе образовательных услуг;
* организация работы по формированию спроса и стимулированию сбыта образовательных услуг;
* налаживание рациональной системы приближения образовательных услуг к их потребителям.

По нашему мнению, деятельность службы маркетинга образовательного учреждения НОУ «Перекресток» должна поэтапно выполнять следующие приоритетные функции:

· изучение и прогнозирование потребностей клиентов рынка образовательных услуг (школьников, родительской общественности и др.);

· изучение и прогнозирование потребностей заказчиков образовательных услуг (государства, предприятий и организаций)

· диагностика потенциала педагогов своего и других образовательных учреждений для реализации заказа;

· изучение условий и возможностей образовательного учреждения;

· сосредоточение ресурсов учреждения на оказание образовательных услуг, которые реально необходимы потребителям в избранных учреждением сегментах рынка с учетом объема, качества, ассортимента и сервиса данных услуг;

· обеспечение качества образовательных услуг (как меру удовлетворения потребностей), систематически проводя квалифицированный мониторинг;

· ориентирование на сокращение затрат потребителей, проведение гибкой политики в ценообразовании;

· сбор и обработка информации о конкуренции на рынке образовательных услуг, оперативное реагирование на внесение корректировок в собственную деятельность, по согласованию с потребителем;

· активное содействие развитию учреждения благодаря продвижению и продажи образовательных услуг.

Таким образом, маркетинг становится функцией образовательного учреждения, определяющей политику, стиль и характер управления всей предпринимательской деятельности. При определении целей и задач акцент делается на рыночные возможности учреждения.

Грамотно поставленная работа по маркетингу помогает найти спонсоров, грантодателей, инвесторов, т. е. обеспечивает источники финансирования с целью развития учреждения.

В период проведения реформ в экономике и социальной сфере перспективной становиться вариативная концепция образования. Появляются новые сферы профессионального образования, компетентность в которых обеспечивает успешность профессиональной деятельности как отдельных педагогов, так педагогических коллективов в целом.

Таким образом, перспективы развития образовательного учреждения НОУ «Перекресток» в современных рыночных условиях напрямую зависят от понимания ее руководством основных принципов маркетинга, использования результатов маркетинговых исследований в своей работе.

Успешная предпринимательская и иная приносящая доход деятельность образовательного учреждения, прежде всего, в сфере дополнительного образования и организации платных образовательных услуг, возможна лишь при четкой ориентации на запросы потенциальных потребителей.

Для эффективной реализации маркетингового подхода к управлению образовательным учреждением необходима разработка маркетинговой политики образовательного учреждения НОУ «Перекресток», которая позволяла бы определять как виды дополнительных образовательных услуг, так и ценовую политику образовательного учреждения. Кроме того, одним из результатов станет четкое понимание ожиданий потребителей к содержанию, процессу и результату деятельности образовательного учреждения по организации дополнительных образовательных услуг.

Необходимо подчеркнуть, что маркетинговая деятельность позволит определить образ потенциального заказчика и ориентироваться не только на ученический и родительский коллективы конкретного образовательного учреждения, но и на образовательные запросы всего местного сообщества. Представляется, что грамотная маркетинговая политика позволит развивать образовательную среду республики и консолидировать образовательный потенциал НОУ «Перекресток».

Таблица 3.4

План маркетинговых мероприятий НОУ «Перекресток»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятия | Срок | Ответственный |
| Исследование внутренней и внешней среды образовательного учреждения | Сентябрь-декабрь 2007 г. | Администрация |
| Разработка маркетинговой стратегии | Январь - сентябрь2008 г. | Администрация |
| Проведение школьного проектировочного семинара | Сентябрь 2007г. | Администрация |
| Организация и проведение мониторинга образовательных запросов местного сообщества | 2007-2008 уч.г. | Администрация |
| Формирование маркетинговой службы образовательного учреждения | 2007-2008 уч.г. | Администрация |
| Городской семинар «Маркетинговая деятельность в образовательных учреждениях» | 2008 г. | Директор, руководитель маркетинговой службы |
| Ежегодное проведение исследования удовлетворенности потребителей доступностью и качеством предоставляемых образовательных услуг - ежегодные проектировочные семинары по определению перспективных направлений развития маркетинговой деятельности образовательных учреждений | 2007-2009 гг. | Руководитель маркетинговой службы |

Целью внедрения службы маркетинга НОУ «Перекресток» является повышение эффективности предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, прежде всего, в сфере возмездного предоставления образовательных услуг.

## 

## 3.3. Внедрение стратегии диверсификации оказываемых образовательных услуг

В настоящее время особые перспективы получают программы дополнительного образования при профессиональной переподготовке и повышении квалификации кадров, что позволит НОУ «Перекресток» укрепить свою нишу на рынке образовательных услуг.

Однако высокий уровень конкуренции на рынке образовательных услуг требует профессиональной постановки маркетинга как одной из важнейших функций управления образовательным процессом. В основу этой функции следует поставить решение проблемы узнаваемости среди клиентов программ дополнительного профессионального образования за счет широкого использования положительного имиджа образовательного учреждения, разработки и реализации понятий торговых марок и брэндов.

В НОУ «Перекресток» необходимо реализовать программы непрерывного профессионального образования, которые отражают принцип диверсификации в сфере оказания образовательных услуг.

Таким образом, предлагается направление общего и среднего образования НОУ «Перекресток» дополнить направлением подготовки кадров. Данная модель требует существенно иных условий своего применения и характеристик образовательного учреждения, создающих конкурентное преимущество на рынке образовательных услуг:

* Благоприятные условия применения и устойчивые конкурентные преимущества.
* Устойчивые связи с бизнесом (предприятиями-потребителями) или местоположение в регионах сосредоточения значительного числа профессиональных работников, нуждающихся в переподготовке.
* Участие в государственных (в том числе международных) программах развития человеческих ресурсов.
* Наличие ядра высококвалифицированных преподавателей с опытом практической работы.
* Наличие потенциала для разработки новых программ, их адаптации к потребностям заказчика.
* Развитая учебно-методическая и материально-техническая база.
* Успешный менеджмент и маркетинг учебных программ.

Хотя и в этом случае количество потенциальных слушателей имеет определенное значение, но их контингент существенно иной — это должны быть люди не обязательно молодого возраста, но занимающиеся профессиональной деятельностью и нуждающиеся в знаниях и соответственно в документе об образовании, который позволяет им совершить весьма значительный "профессиональный маневр" - перейти на управленческую должность или же существенно ускорить свою карьеру. По сравнению с высшим образованием совершенно иной является мотивация потенциальных слушателей данной модели образования. Она более краткосрочная и более целенаправленная с точки зрения связи с требованиями конкретных должностей, предприятий, отраслей деятельности.

Именно поэтому для модели профессиональной подготовки НОУ «Перекресток» наиболее существенными оказываются связи с бизнесом, в частности с предприятиями, которые хотели бы послать людей на обучение по соответствующим программам.

Программы профессиональной подготовки менее регламентированы, чем программы высшего образования и, в конечном счете носят более творческий характер с точки зрения их разработки и реализации. Именно поэтому привлечение к ним соответствующих потребителей, особенно если речь идет об их реализации на открытом рынке, требует более серьезных, целенаправленных и зачастую творческих по содержанию усилий. Это достигается за счет нестандартных форм организации и управления учебным процессом, а также эффективного маркетинга программ.

Таким образом, в соответствии со стратегией диверсификации оказываемых услуг, НОУ «Перекресток» будет заниматься следующими видами деятельности:

* подготовка рабочих кадров по договорам для предприятий и организаций;
* повышение квалификации и переподготовка рабочих кадров для предприятий бытового обслуживания населения республики;
* обучение рабочим специальностям частных лиц за наличную оплату.

Подготовка кадров ведётся по следующим специальностям:

* портные женской и детской лёгкой одежды;
* портные женской и детской верхней одежды;
* портные мужской и детской верхней одежды;
* закройщики женской и детской лёгкой одежды;
* закройщики женской и детской верхней одежды;
* закройщики мужской и детской верхней одежды;
* парикмахеры широкого профиля;
* парикмахеры мужские;
* парикмахеры женские.

Предприятие работает на рынке республики Марий Эл. Основные потребители услуг предприятия - жители города Йошкар-Олы и посёлков РМЭ. Также НОУ «Перекресток» будет осуществлять повышение квалификации работников предприятий бытового обслуживания населения, находящихся в городе Йошкар-Ола.

Оценка позиций предприятия на рынке логично производится определением уровня конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности (см. табл. 3.5) производится по 9-ти балльной шкале, на основе анализа, проводимого с участием руководства предприятия и обучающихся на нём в настоящее время студентов.

Таблица 3.5

Оценка конкурентоспособности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Предприятия | | | |
| НОУ «Перекресток» | Йошкар-Олинский тхнологический колледж | ПТУ №6 | ПТУ №17 |
| 1. Цена 2. Условия платежа 3. Имидж фирмы 4. Реальное качества обучения 5. Размещение 6. Продвижение 7. Потенциал развития 8. Квалификация руководства | 5  8  9  9  7  4  9  6 | 7  6  8  8  9  9  9  9 | 7  6  7  7  6  3  7  8 | 5  8  5  5  6  7  8  8 |
| Средний балл | 7,1 | 8,1 | 6,4 | 6,5 |
| Место | 2 | 1 | 4 | 3 |

Из таблицы видно, что в конкурентной иерархии НОУ «Перекресток» занимает позицию “выше средней”, превосходя по конкурентоспособности профтехучилища и уступая йошкар-олинскому технологическому колледжу.

Проведённые исследования свидетельствуют, что наиболее сильным конкурентом является ЙОТК. Самая слабая сторона ЙОТК - цена и условия платежа. Хотя нужно учесть, что профессиональная подготовка в колледже ведётся в двух формах: бюджетная и коммерческая. При этом на бюджетные места имеется постоянный конкурс. Внебюджетные места – дорогие и требуют единовременной оплаты. Другой недостаток ЙОТК – несоответствие масштабов деятельности и способов продвижения реальному качеству обучения. Однако, он с каждым годом становится всё менее заметен. По основным же критериям оценки ЙОТК является настоящим лидером рынка, который находится в центре города, активно использует рекламу, участвует в показах, смотрах, конкурсах и других информационных поводах. И, самое главное – руководит предприятием профессионально подготовленный, опытный и амбициозный директор.

ПТУ №6 и ПТУ №17 уступают в конкурентной борьбе НОУ «Перекресток» практически по всем позициям за исключением маркетинговых технологий, а точнее – рекламы. Но эти учебные заведения всё-таки отнимают у НОК «Перекресток» некоторую долю рынка, во многом именно благодаря информационной активности.

Проведённые исследования свидетельствуют о большом количестве “слабых звеньев” на предприятии, что позволяет судить о хорошем потенциале и возможностях для разработки программ преобразования и развития. При этом следует отметить активность нового руководства в обозначенных вопросах и делать благоприятные прогнозы на будущее.

Для реализации организационного процесса необходимо последовательно решить следующие задачи:

1. Оборудовать аудиторию и рабочие места для подготовки соответствующих специалистов (маникюрши, часовщики, слесари-наладчики швейного оборудования).

2. Принять на работу мастера производственного обучения по специальности “часовщик” (Мастер производственного обучения по подготовке маникюрш уже работает на предприятии. Он готовит парикмахеров. Также есть мастер производственного обучения слесарей наладчиков – это механик).

3. Получение актов о выполнении правил противопожарной безопасности (огнезащитная пропитка перекрытий чердачных помещений, замер сопротивления изоляции, перезарядка огнетушителей).

4. Получение актов о выполнении требований санэпиднадзора (выполнение норм освещённости, температурного режима, площади одного рабочего места, правил гигиены и техники безопасности).

5. Получение лицензии (разработка и утверждение в министерстве образования учебных планов и программ, приобретение учебной и методической литературы, пособий, плакатов, видеофильмов; обязательное соблюдение первых четырёх условий).

Следующий этап разработки концепций проектов развития – разработка программ производства по проектам.

Программа производства по специальности маникюрша представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Программа производства по специальности маникюрша

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| 1. Степень использования производственных мощностей, % | 100 | 100 | 100 |
| 2. Программа производства и продажи:  - в натуральном выражении, чел.  - в денежном выражении, руб.  3. Цена обучения, руб./мес.  4. Выручка за обучение, руб.  5. Выручка за бытовые услуги, руб. | 30  60000  700  42000  18000 | 30  66000  800  48000  18000 | 30  76500  900  54000  22500 |

Предполагаемый к оборудованию класс маникюрш состоит из 6-ти учебных мест. Программа подготовки маникюрши рассчитана на два месяца. Таким образом, с учётом стабильного спроса на данную специальность можно сделать максимум 5 выпусков в год (1 месяц – отпуск преподавателя, 1 месяц – на проведение экзаменов и формирование новых групп). Цена обучения определяется на основании существующего спроса и с учётом цен конкурентов. Она равна 700 рублей для первого 2007 года и будет повышаться на 100 рублей ежегодно. Учебный план подготовки маникюрш предполагает как минимум 30 маникюров. Проведённый анализ позволяет разработать программу производства (см. табл. 3.6).

Программа производства по специальности часовщик представлена в таблице 3.7. Подготовка часовщиков ведётся по индивидуальной программе при мастере производственного обучения 3,5 – 4 месяца, группа – 2 человека. В год будет обучаться 6 человек. Эта цифра продиктована реальным соотношением спроса и предложения: спрос на специальность небольшой, но обучение в Республике Марий Эл не производится. Именно по этой причине Министерство по развития предпринимательства настаивает на организации подготовки часовщиков в НОУ «Перекресток».

Таблица 3.7

Программа производства по специальности часовщик

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| 1. Степень использования производственных мощностей, % | 100 | 100 | 100 |
| 2. Программа производства и продажи:  - в натуральном выражении, чел.  - в денежном выражении, руб.  3. Цена обучения, руб./мес.  4. Выручка за обучение, руб.  5. Выручка за бытовые услуги, руб.  6. Выручка мастера, руб. | 6  42000  600  13200  10800  18000 | 6  47900  650  14300  12600  21000 | 6  53800  700  15400  14400  24000 |

Приемлемая рынком цена обучения составит 600 рублей в месяц, и будет ежегодно увеличиваться на 50 рублей. В процессе обучения каждый учащийся должен произвести 60 ремонтов по учебному стандарту. Для обеспечения приемлемого уровня оплаты труда мастер должен производить ремонтов как минимум на сумму 18000 рублей в год (50 – 55 ремонтов в месяц) с ежегодным увеличением на 3000 рублей. Произведённый анализ позволяет разработать программу производства.

Программа производства по специальности слесарь-наладчик швейного оборудования представлена в таблице 3.8.

Учебная программа подготовки слесарей наладчиков швейного оборудования идентична программе для часовщиков. Отличие лишь в коммерческом аспекте. В учебной программе слесарей-наладчиков отсутствуют бытовые услуги населению. Производственную практику они проходят на предприятии: ремонт и техническое обслуживание машин, находящихся в швейных мастерских.

Таблица 3.8

Программа производства по специальности слесарь-наладчик швейного оборудования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| 1. Степень использования производственных мощностей, % | 100 | 100 | 100 |
| 2. Программа производства и продажи:  - в натуральном выражении, чел.  - в денежном выражении, руб.  3. Цена обучения, руб./мес. | 6  13200  600 | 6  14300  650 | 6  15400  700 |

Следующий шаг разработки проектов – определение издержек производства. Издержки по каждому проекту представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Издержки производства по проектам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| 1. Маникюрши  Общие издержки, руб.  в том числе:  постоянные издержки, руб.  переменные издержки, руб.  Удельные постоянные, руб./чел.  Удельные переменные, руб./ чел. | 42366  16116  26250  537,2  875 | 46360  17710  28650  590,3  955 | 51796  19316  32480  643,9  1082,7 |
| 1. Часовщики  Общие издержки, руб.  в том числе:  постоянные издержки, руб.  переменные издержки, руб.  Удельные постоянные, руб./чел.  Удельные переменные, руб./ чел. | 36060  14040  22020  2340  3670 | 39320  14490  24380  2490  4063 | 42810  16140  26670  2690  4445 |
| 1. Слесари-наладчики  Общие издержки, руб.  в том числе:  постоянные издержки, руб.  переменные издержки, руб.  Удельные постоянные, руб./чел.  Удельные переменные, руб./ чел. | 11880  1500  10380  250  1730 | 12600  1600  11000  266  1838 | 13250  1700  11550  283  1925 |

Из таблицы видно, что наибольшее количество издержек требует подготовка маникюрш. При этом в структуре издержек большую долю занимают переменные издержки. Основная их часть – это заработная плата мастеров производственного обучения и расходы на энергоносители (тепло и электроэнергия). Постоянные же издержки складываются главным образом из затрат на рекламу и охрану. Следует отметить, что подобная ситуация прослеживается и по всем остальным рассматриваемым проектам.

Кроме производственных издержек ведётся расчёт финансовых потребностей, представленных в таблице 3.10.

Основная часть инвестиционных потребностей – технологическое и производственное оборудование. Более конкретно для первого варианта проекта – это рабочие столы, лампы, стерилизатор, прибор для подогрева воды; для второго варианта – специальные столы и стулья, комплекты необходимого инвентаря для ремонта часов. Наиболее не затратный вариант проекта – организация подготовки слесарей наладчиков, так как всё необходимое оборудование имеется в наличии предприятия. Нет лишь лицензии на подготовку соответствующих специалистов.

Таблица 3.10

Инвестиционные потребности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Стоимость, руб. | | |
| Маникюрши | Часовщики | Слесари |
| 1. Технологическое и производственное оборудование | 18080 | 24700 | 0 |
| 2. Здания, сооружения | 0 | 0 | 0 |
| 3. Земля | 0 | 0 | 0 |
| 4. Нематериальные активы | 4200 | 4200 | 4200 |
| 5. Итог: вложение в основной капитал | 22280 | 28900 | 4200 |
| 6. Прирост оборотного капитала | 4300 | 2600 | 0 |
| 7. Всего инвестиций | 26580 | 31500 | 4200 |

Так как финансирование проектов будет осуществляться за свой счёт, план финансирования не составляется.

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам участников проекта.

Оценка эффективности инноваций начинается с проведения экспертной оценки вариантов стратегических решений (см. табл. 3.11). Данная оценка служит предварительным отбором наиболее перспективного варианта.

Таблица 3.11

Экспертная оценка вариантов проектов

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Показатель весомости | Балльная оценка по номерам проектов | | | Интегральная оценка по номерам проектов | | |
| 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 1. Спрос на продукцию  2. Сложность осуществления  3. Влияние курирующего министерства  4. Конкурентоспособность идеи | 0,4  0,25  0,15  0,2 | 100  60  60  90 | 60  40  100  40 | 60  90  60  60 | 40  15  9  18 | 24  10  15  8 | 24  22,5  9  12 |
| ИТОГО | 1 | 310 | 240 | 270 | 82 | 57 | 67,5 |
| МЕСТО |  |  |  |  | 1 | 3 | 2 |

Результаты экспертной оценки позволяют утверждать, что наиболее перспективным проектом является организация подготовки маникюрш. Это объясняется хорошим спросом на специальность и услуги, относительной лёгкостью осуществления и хорошей конкурентоспособностью идеи. Остальные проекты по большинству факторов уступают первому варианту. Исключение составляет лишь большая лёгкость в осуществлении для третьего варианта (слесари-наладчики) и большая благосклонность курирующего министерства ко второму варианту (подготовка часовщиков).

Помимо экспертной оценки эффективность проекта можно охарактеризовать системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов для предприятия. Расчёт данных показателей представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Показатели эффективности проектов развития

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Вариант №1. Значения по периодам | | | Вариант №2. Значения по периодам | | | Вариант №3. Значения по периодам | | |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2007 | 2008 | 2009 | 2007 | 2008 | 2009 |
| 1. Результаты (Rt), руб.  2. Затраты (Зt), руб.  3. Эффект Э=Rt-Зt, руб.  4. Норма дисконта Е, %  5. Коэффициент дисконтирования 1/(1+Е)t  6. Эффект с учётом нормы дисконта, руб. | 60000  42366  17634  23  0,81  14283 | 66000  46360  19640  23  0,66  12962 | 76500  51796  24704  23  0,54  13340 | 42000  36060  5940  23  0,81  4811 | 47900  39320  8580  23  0,66  5663 | 53800  42810  10990  23  0,54  5935 | 13200  11880  1320  23  0,81  1069 | 14300  12600  1700  23  0,66  1122 | 15400  13250  2150  23  0,54  1161 |
| 7. Интегральный эффект, руб. | 40585 | | | 16409 | | | 3352 | | |
| 8. Первоначальные инвестиции, руб. | 26580 | | | 31500 | | | 4200 | | |
| 9. Период окупаемости | 1 год 11,5 месяцев | | | Более 3-х лет | | | Более 3-х лет | | |

Данные, приведённые в таблице позволяют утверждать, что наиболее привлекательным с точки зрения коммерческой эффективности является проект №1: он обеспечивает относительно больший интегральный эффект и полностью окупается чуть меньше, чем за два года. Другие два проекта, хоть и являются прибыльными, требуют большего периода окупаемости и не укладываются в плановые сроки.

Таким образом, проект организации подготовки маникюрш дважды подтвердил свою выгодность (экспертная оценка и коммерческая эффективность). Следовательно, можно остановить выбор именно на этом варианте дальнейшего развития. Однако, окончательный выбор нужно производить только после сравнительного анализа рискованности проектов.

Сравнительный анализ рискованности представленных проектов производится по методике “анализа чувствительности”.

Анализ чувствительности призван дать точную оценку того, насколько сильно изменится эффективность проектов при определённом изменении исходных параметров. В качестве стартового условия, оказывающего наибольшее влияние на проекты вернее всего взять цену обучения в месяц и как следствие увеличение или уменьшение доходов. Этот фактор наиболее значим, так как является наиболее непредсказуемым. При отсутствии отдела маркетинга на предприятии очень трудно предсказать, какой уровень цены сможет принять рынок. По самым приблизительным оценкам диапазон изменения цен составляет ±10%.

С превышением спроса относительно планового значения цену можно увеличить, а при уменьшении спроса – необходимо уменьшить, так как увеличить число обучающихся по каждой из планируемых специальностей не позволяют производственные мощности, а их уменьшение значительно уменьшает доход.

Результаты анализа чувствительности представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13

Анализ чувствительности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Изменение цены и потока доходов | Интегральный эффект по проектам, руб. | | | Изменение интегрального эффекта по проектам, % от базового значения | | |
| №1 | №2 | №3 | №1 | №2 | №3 |
| +10% | 50072 | 19254 | 6197 | 23,38 | 17,34 | 84,87 |
| +5% | 45329 | 17831 | 4775 | 11,69 | 8,67 | 42,45 |
| 0 | 40585 | 16409 | 3352 | 0 | 0 | 0 |
| -5% | 35843 | 14987 | 1930 | -11,69 | -8,67 | -42,45 |
| -10% | 31100 | 13564 | 507 | -23,38 | -17,34 | -84,87 |

Из таблицы видно, что наиболее привлекательный проект не является самым устойчивым из рассматриваемых. Это главным образом объясняется структурой доходных частей проектов. При подготовке маникюрш основной частью дохода является оплата за обучение (около 70%); для часовщиков же – это бытовые услуги (около 70%). Однако ещё не факт, что в неизвестную часовую мастерскую, имеющую множество сильных конкурентов будут приходить клиенты. Так что в этом случае можно столкнуться с другим видом риска – отсутствие спроса на бытовые услуги. Не проводя формализованного анализа чувствительности по этому фактору, можно уверенно сказать, Что первый проект будет к нему более устойчив, чем второй. Самым же устойчивым будет третий, так как подготовка слесарей наладчиков совсем не предполагает оказания бытовых услуг. Резюмируя предшествующие рассуждения можно сказать, что несмотря на неустойчивость к изменению цен, проект подготовки маникюрш всё-таки выглядит более привлекательным, совокупные риски по нему – более предсказуемыми, устраняемыми и менее вероятными.

Возможные риски по проекту подготовки маникюрш и меры по их уменьшению представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14

Возможные риски

|  |  |
| --- | --- |
| Возможные риски по проекту | Меры по уменьшению рискованности |
| 1. Риск колебания рыночной конъюнктуры | Использование рекламы и средств паблик рилейшнз |
| 2. Трудности с получением лицензии | Резервирование средств |
| 3. Увеличение налоговых отчислений | Формирование имиджа развивающегося предприятия для министерства |
| 4. Увеличение цен на энергоносители | Увеличение цен или резервирование средств |
| 5. Поломка оборудования, пожары, кражи | Страхование |

Таким образом, при условии своевременного выявления и применения мер по управлению рисками можно окончательно остановить выбор на варианте организации подготовки маникюрш.

**Заключение**

Негосударственное образовательное учреждение «Перекресток» осуществляет образовательную деятельность с 2002 года, за эти годы предприятие сумело завоевать 15 % рынка образовательных услуг в республике Марий Эл, несмотря на достаточно высокий уровень конкуренции.

Проанализировав деятельность предприятия с помощью основных технико-экономических показателей, можно сделать вывод, что в последний год работы фирмы, его финансовое состояние ухудшилось, по причине снижения спроса, объем реализации сократился, что привело к уменьшению величины прибыли и рентабельности.

Проанализировав трудовые ресурсы предприятия стало ясно, что предприятие в своей деятельности ориентируется в большей степени на людей от 20 до 40 лет, персонал предприятия достаточно квалифицирован, кадровая политика предприятия достаточно эффективна, т. к. коэффициент постоянства кадров находится на достаточно высоком уровне, а коэффициент выбытия достаточно очень мал. Главным фактором, оказывающим наибольшее влияние на изменение среднегодовой выработки сотрудников является среднечасовая выработка преподавателей.

В результате, подводя итог проведенному в работе анализу, можно сказать, что НОУ «Перекресток» достаточно успешно функционирует на рынке образовательных услуг города Йошкар-Ола. Некоторые отрицательные моменты имеющиеся в работе организации, могут быть устранены в ближайшем будущем.

Технология разработки маркетинговой стратегии НОУ «Перекресток» включает следующие шаги:

1. Аспектный анализ внешней и внутренней среды образовательного учреждения средствами SWOT-анализа: выделение сильных и слабых сторон образовательного учреждения и конкурентов, возможностей и опасностей окружающей среды .

2) Определение маркетинговых целей: удовлетворенность образовательными услугами; сформированность образовательных потребностей школьников и их родителей.

Цели стратегии должны увязываться с гуманитаризацией маркетинговой деятельности, призванной не только удовлетворить, но и сформировать потребность школьника к самопознанию, осознанию роли человека в обществе.

3) Содержательное формирование стратегии, включает:

* перечень элементов стратегии (=маркетинговых проблем: тип услуги, качество и т.д.);
* выявление возможных вариантов решения проблем = стратегическая цепочка;
* формирование стратегических альтернатив (выбор отправного звена; отсечение неприемлемых вариантов (в связи с ограничениями и возможностями образовательного учреждения); сосредоточение усилий на реально решаемых маркетинговых проблемах для данного образовательного учреждения).

Построенная альтернативная цепочка маркетинговой стратегии НОУ «Перекресток» позволила сформировать программу ее реализации.

Анализ конъюнктуры рынка услуг дополнительного профессионального образования показал, что наиболее эффективным, перспективным и прибыльным направлением стратегического развития НОУ «Перекресток» на ближайший период является разработка и предложение краткосрочных (продолжительностью от двух до трех недель) курсов в области повышения образования.

Совершенно очевидно, что развитие предприятия должно происходить не только в соответствии с существующим положением дел, но и с чётко определённым составом миссии и целей. На основе представленных критериев было установлено, что наиболее подходящим вариантом стратегии является диверсификация связанных видов деятельности. Для более детального рассмотрения и с целью отбора из предложенных вариантов реализации этой стратегии было выделено три: проект №1 организация подготовки маникюрш; проект №2 организация подготовки часовщиков; проект №3 организация подготовки слесарей-наладчиков швейного оборудования.

Первый проект представляется выгодным с точки зрения наличия платежеспособного спроса; второй – макроэкономической эффективности в масштабах Республики Марий Эл; выгода третьего проекта заключается в его простоте – надо только получить лицензию. Проект организации подготовки маникюрш значительно превосходит остальные рассматриваемые проекты. нализ внутреннего потенциала предприятия чётко определил крайний срок окупаемости инноваций – 3 года. Однако лишь проект организации подготовки маникюрш укладывается в этот период. Только один этот факт вполне можно положить в основу отбора, но он далеко не единственный.

Таким образом, осуществление указанных стратегических направлений развития позволит НОУ «Перекресток» увеличить доходную часть бюджета и создать условия для расширения объемов предоставляемых услуг, повышения их качества, совершенствования материального и кадрового обеспечения и т. п.

# Список используемой литературы

1. Афоничкин А. И., Горелик О.М., Волохин С.Б.Повышение конкурентоспособности образовательных услуг высшей школы в регионе (на примере Самарской области) // Маркетинг образовательных услуг. М.: МЭСИ. 2002. – 69 с.
2. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. - М.: «Финансы и статистика», 2002. – 206 с.
3. Бердникова Т.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: «Финансы и статистика», 2002. – 623 с.
4. Василевский В. Диверсификация образовательных услуг / В. Василевский// Человек и труд. - 2002. - N 11.
5. Васильченко Н. Маркетинговые исследования рынка образовательных услуг в регионе / Н. Васильченко, Е. Бурлюкина, В. Секерин // Маркетинг. - 2002. - № 6. – с. 15-22.
6. Ганаева, Е.А. Некоторые аспекты достижения конкурентоспособности образовательных учреждений /Е.А.Ганаева //Модернизация образования: проблемы и перспективы: материалы регион. науч.-практ. конф. – Оренбург: Изд-во ОГПУ, 2002. ч. 1– С. 391-397.
7. Гиляровская Л. Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. СПб и др.: ПИТЕР, 2003. – 249 с.
8. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения// Маркетинг. – 2003. - №2. – с.56 – 64.
9. Ефимова О. В. Финансовый анализ.– М.: Бухгалтерский учет, 2002.–525 с.
10. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: - Спб, 2000. – 284 с.
11. Кириллина Ю. Маркетинг образовательных услуг // Высшее образование в России. – 2005. - №5. –с. 17-23..
12. Ковалев В. В. Финансовый анализ. - М.: «Финансы и статистика», 2002. – 559с.
13. Лапыгин Ю. Н. Стратегическое развитие организации: Учебное пособие /под ред. Ю. Н. Лапыгина. – М.:КНОРУС, 2005. – 319 с.
14. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2001. – 224 с
15. Мамонтов С. Изучение конкуренции на карагандинском региональном рынке образовательных услуг ВУЗов // Маркетинг/ 2002. - №3.- с. 61-72.
16. Маркетинг: Учебник/ А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. – 560с.
17. Мильгром Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий// Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - №2. – с.44 – 57.
18. Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур// Риск. – 2002. - №5 – 6. – с. 82 – 87.
19. Моисеева Н., Пискунова Н., Костин Г. Маркетинг и конкурентоспособность образовательного учреждения (ВУЗА) // Маркетинг. – 2003. - №7. - с. 77-89.
20. Панкрухин Г. Основы маркетинга в сфере образования. С-Пб.: Изд-во С-Пб ГУ, 2002. – 419 с.
21. Пищулин С. Современные методы маркетинга в области образования: динамика, перспективы, интернет-сайт www.supermarketing.narod.ru
22. Поддьяков А.Н. Психология конкуренции в обучении. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2006. – 267 с.
23. Попов Е. Услуги образования и рынок // Российский экономический журнал. – 2004. - № 6 – с. 43-49.
24. Портер, Майкл Э. Конкуренция.: Пер. с англ. М.: Издательский дом “Вильямс”, 2003. – 496 с.
25. Рамзаев В.М. Управление развитием негосударственных образовательных учреждений в сфере высшего и дополнительного профессионального образования в регионе. – Дисс. на соискание уч. степ. канд. экон. Наук. – Москва: Российская Академия Государственной Службы при Президенте РФ, 2000.
26. Савицкая Г.В. АХД предприятия: Учебное пособие /Г.В.Савицкая, 6-е изд. перераб. и доп. – Мн. «Новое знание», 2003. – 590 с.
27. Сачинов К. А. Маркетинг сферы образовательных услуг. М.: Триада, 2002. – 389 с.
28. Стрижов А.М. Понятие качества образовательной услуги в условиях рыночных отношений // Стандарты и мониторинг в образовании. М.: 2004. - №3. – с. 44-49.
29. Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность России и подготовка кадров// Общество и экономика. – 2003. - №10 – 11. – с.104 – 116.
30. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
31. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый ценр “Маркетинг”, 2002. – 892 с.
32. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – Спб.: Питер, 2002.– 448 с.
33. Фишман Л.И. Образовательное учреждение в конкурентной среде: разработка стратегии/ Л.И. Фишман, В.В. Дудников, Г.Б. Голуб; Департамент науки и образования Администрации Самар. обл., Ин-т "Открытое о-во" (Фонд Сороса), Мегапроект "Развитие образования в России". -Самара: Профи , 2002.- 49 c.
34. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка.–М.: Финансы и статистика, 2002. - 528 с.
35. Шевченко Д. Маркетинговые исследования на рынке образования // Высшее образование в России. - 2003. -№ 5. – с. 17-22.
36. Шевченко Д. Маркетинговые стратегии ценообразования в вузе //Практический маркетинг. -2002. -№68.
37. Шилькова В.В. Структура рынка образовательных услуг и стратегия развития вуза / В. В. Шилькова, И. И. Лазарева, И. Е. Ильичев // Экономика образования. - 2002. - № 1. – с. 22-29.
38. Щербина А. В. Конкуренция на региональных рынках профессионально-образовательных услуг: факторы, механизм, регулирование. Дисс. канд. эконом. наук. Ростов н/Д., 2002.
39. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, издательство “ГНОМ – ПРЕСС”, 2000. – 384 с.
40. http://www.dis.ru (Журнал «Маркетинг»)
41. http://www.economy.gov.ru (Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации)
42. http://www.expert.ru (Журнал «Эксперт»)
43. http://www.gks.ru (Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации)
44. http://www.gov.ru (Сервер органов государственной власти Российской Федерации)
45. http://www.government.gov.ru (Правительство Российской Федерации)
46. http://www.infostat.ru (Информационно издательский центр «Статистика России»)
47. http://www.minfin.ru (Министерство финансов Российской Федерации)
48. http://www.rg.ru («Российская газета»)
49. http://www.rsb.ru (Журнал «Рынок ценных бумаг»)
50. http://www.vopreco.ru (Журнал «Вопросы экономики»)