

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

На правах рукописи



**Носырева Анна Николаевна**

**РАЗВИТИЕ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
НА ОСНОВЕ ВОВЛЕЧЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ  
В ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ЕЁ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, профессор  
**Капустина Лариса Михайловна**

Екатеринбург – 2023

## Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические основы развития ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью.....	15
1.1 Теоретические подходы к управлению образовательными организациями профессионального образования.....	15
1.2 Вовлечённость стейкхолдеров в управление образовательной организацией профессионального образования как элемент её ресурсного потенциала....	37
1.3 Модель развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления.....	52
Выводы по главе 1.....	65
2 Методическое обеспечение оценки ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью.....	67
2.1 Методы оценки ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования с учетом интересов стейкхолдеров .....	67
2.2 Алгоритм оценки удовлетворённости стейкхолдеров образовательной организации профессионального образования .....	78
2.3 Методика оценки вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования.....	88
Выводы по главе 2.....	103
3 Система менеджмента развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью.....	106

3.1 Состояние системы профессионального образования Свердловской области с позиции интересов стейкхолдеров.....	106
3.2 Апробация методики оценки вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования.....	122
3.3 Разработка системы менеджмента развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в управление её деятельностью .....	169
Выводы по главе 3.....	184
Заключение .....	186
Список литературы .....	192
Публикации автора по теме исследования .....	210
Приложение А Методики оценки удовлетворенности стейкхолдеров .....	215
Приложение Б Форма опросного листа для выявления требований студентов ...	220
Приложение В Форма опросного листа для оценки удовлетворенности студентов .....	222
Приложение Г Форма опросного листа для выявления требований преподавателей.....	229
Приложение Д Форма опросного листа для оценки удовлетворенности преподавателей.....	231
Приложение Е Форма опросного листа для выявления требований работодателей.....	238
Приложение Ж Форма опросного листа для оценки удовлетворенности работодателей.....	239
Приложение И VRIO-анализ ресурсов и способностей НТИ НИЯУ МИФИ.....	244
Приложение К Оценка ресурсного потенциала НТИ НИЯУ МИФИ.....	252

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Образовательные организации профессионального образования играют значительную роль в развитии общества, обеспечении экономики страны квалифицированными кадрами. В настоящее время в России в сфере образования происходят процессы цифровой трансформации<sup>1</sup>, направленные на достижение «цифровой зрелости» учебных заведений в результате внедрения новых высокотехнологичных образовательных решений, модернизации образовательных программ, развития цифровых сервисов, модернизации инфраструктуры. Трансформационные процессы привели к диверсификации и массовому характеру российского образования. Информация о реализуемых вузами и колледжами образовательных программах располагается в открытом доступе в сети Интернет – потребители могут выбирать программы любой образовательной организации профессионального образования, исходя из своих предпочтений, что в конечном итоге обостряет конкурентную борьбу на рынке. Происходящие изменения в сфере профессионального образования привели к формированию новой среды функционирования образовательных организаций, для которой характерны повышенные требования к качеству образования со стороны стейкхолдеров, в том числе государства, работодателей, студентов и др., а также высокая степень подвижности и неопределенности внешней макро- и микросреды. Новые условия требуют пересмотра традиционной модели управления образовательными организациями профессионального образования.

Несмотря на большое количество исследований, появление в управленческой науке новых теоретических подходов к формированию стратегий развития современных организаций свидетельствует о необходимости разработки теоретико-методического инструментария управления образовательными организациями

---

<sup>1</sup> Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования : распоряжение Правительства РФ от 21 декабря 2021 г. № 3759-р.

профессионального образования. В практике российских вузов и колледжей модели управления на основе оценки имеющегося ресурсного потенциала нашли широкое применение. Вместе с тем чаще всего такая оценка сводится к расчету количественных показателей ресурсной обеспеченности, позволяющих учебному заведению достигать определенного уровня качества образования, достаточного для прохождения процедур лицензирования и аккредитации, получения права ведения образовательной деятельности. Такой подход к управлению ресурсным потенциалом не учитывает идей удовлетворения интересов стейкхолдеров, достижения стратегических целей развития за счет имеющихся в образовательной организации отличительных ресурсов и способностей.

В этих условиях весьма своевременной и актуальной является научная проблематика развития теоретико-методических основ управления ресурсным потенциалом на основе вовлечения стейкхолдеров в процессы управления деятельностью образовательных организаций профессионального образования, ориентированного на использование ресурсов и организационно-управленческих способностей вузов и колледжей для формирования направлений развития с учетом интересов стейкхолдеров, разработки и обоснования методического инструментария оценки ресурсного потенциала стейкхолдерами, применения маркетинговых исследований удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования.

### **Степень научной разработанности исследуемой проблемы**

Значительный вклад в формирование и развитие теоретических и методологических положений управления ресурсами и ресурсным потенциалом организаций внесли С. Б. Алексеев, Е. А. Алпеева, О. Н. Алферина, Дж. Барни, И. А. Бондарева, А. В. Васильев, Б. Вернерфельт, А. П. Горина, Р. Грант, А. С. Данилова, И. Дирекс, В. Ж. Дубровский, К. Кул, Б. Когут, Ф. Я. Леготин, А. Б. Макарец, И. А. Максименко, Дж. Махони, А. И. Меликян, А. Р. Моисеенко, Р. Нельсон, Л. Г. Огорокова, С. В. Орехова, С. Пайк, Г. Пизано, К. Прахалад, М. Ю. Резепов, Й. Руус, А. Г. Сироткина, С. Ю. Стексова, Ю. С. Тюнников, Д. Тис, Г. Ф. Токунова, С. Уинтер, В. И. Фадеев, Л. Фернстрем, Г. А. Федоренко, О. М. Федорова, А. В. Харитонович, К. Хофер, Г. Хэмел, К. Шваб, Д. Шендел, А. Шуен и др.

Родоначальником стейкхолдерской теории является Э. Фримен. В современной науке проблемы вовлечения стейкхолдеров в управление организациями, оценки удовлетворённости их интересов освещены в трудах следующих ученых: М. Ю. Абабковой, Н. М. Авсянникова, Е. С. Алехиной, С. Н. Андреева, Г. Л. Багиева, В. И. Беляева, Де Беса, Н. В. Брюхановой, О. О. Васильевой, С. К. Гуськовой, Л. А. Данченко, Г. С. Дмитриевой, О. Э. Ивановой, Л. М. Капустиной, Г. Ф. Ксандовой, Ф. Котлера, Е. Д. Липкиной, А. А. Максаева, Н. К. Малхотры, Л. Г. Миляевой, Д. Г. Мкртчяна, Д. Х. Набиева, В. И. Набокова, А. В. Нетёсовой, Е. А. Панасюк, А. П. Панкрухина, К. А. Пивоваровой, Е. Д. Платоновой, А. Е. Плахина, М. Г. Подопригора, Т. С. Поповой, М. С. Рахмановой, В. М. Саввинова, И. А. Скрытниковой, К. С. Солодухина, И. Н. Ткаченко, Ф. Триаса, Н. С. Файзуллаевой, И. А. Филькевича, Д. А. Шевченко, Л. Ю. Шемятихиной и др.

Результаты теоретических и практических исследований управления деятельностью образовательных организаций изложены в трудах таких ученых, как Ф. Абдулла, И. А. Аренков, В. В. Астахов, Е. В. Астахова, В. В. Бакаева, С. В. Базилевич, Е. А. Балашова, Т. И. Белоусова, Е. М. Белый, Т. Н. Блинова, Е. А. Дагаева, Е. Б. Дворядкина, Л. Х. Джабраилова, М. А. Гаврилова, З. Э. Гантемирова, Н. М. Герасименко, Л. В. Глухова, Е. А. Жадько, Е. С. Жданова, В. А. Зайцева, А. С. Зарецкая, В. Г. Иванов, О. П. Иванова, Н. Б. Изакова, И. А. Ильченко, Р. А. Искандарян, Л. М. Капустина, П. В. Кийко, О. П. Ковалева, М. М. Козырев, Н. О. Колчина, А. А. Кондратьева, А. В. Константинова, Н. П. Коржавина, И. В. Краковецкая, А. С. Латышев, В. А. Леонгард, Е. А. Леоненко, А. А. Лубский, М. И. Лукиных, А. В. Маковкина, И. Н. Молчанов, Ю. Б. Надточий, А. Г. Оболенская, Н. В. Погосян, О. И. Попова, Ю. П. Похолков, И. Б. Романова, Ю. С. Савенкова, О. В. Сагинова, Я. Ю. Салихова, Д. Г. Сандлер, Т. А. Семкина, А. А. Советкина, Г. В. Суровицкая, Р. А. Фархутдинов, Э. О. Цатурян, М. Ю. Червач, А. Н. Шадская, Е. И. Шипов, Т. С. Шипунова, О. А. Чикова, И. А. Янкина и др.

Анализ отечественной и зарубежной литературы показал достаточно глубокую проработанность вопросов управления ресурсным потенциалом организаций. Наибольшее внимание проблематике управления организациями на основе

развития ресурсного потенциала, являющегося источником конкурентных преимуществ, уделено в англоязычных публикациях. Российские ученые рассматривают проблемы управления ресурсным потенциалом для достижения целей развития в коммерческих организациях, тогда как в сфере профессионального образования данные проблемы остаются мало изученными. Вместе с тем вузы и колледжи обладают определенной спецификой, отличающей их от коммерческих организаций. В частности, высокая значимость сферы образования для социально-экономического развития общества, заключающаяся в подготовке квалифицированных кадров для различных отраслей экономики, предъявляет значительные требования со стороны государства, работодателей и непосредственно студентов к качеству образования. Именно поэтому исследования по проблемам развития ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в управление их деятельностью представляются востребованными и актуальными.

**Объектом исследования** является система управления ресурсным потенциалом образовательных организаций профессионального образования.

**Область исследования.** Содержание диссертации соответствует п. 20 «Маркетинговые технологии в управлении компанией: теоретические и прикладные аспекты. Вклад маркетинга в создание нематериальных активов и управление ими. Современные модели и методы взаимодействия с клиентами и потребителями»; п. 32 «Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение)» Паспорта научной специальности 5.2.6 – Менеджмент.

**Предметом исследования** выступают организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечения стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью.

**Целью диссертационного исследования** является уточнение теоретических положений и разработка системы менеджмента развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечения стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью.

В соответствии с указанной целью в работе поставлены и решены следующие задачи:

1) систематизировать и обобщить современные научные представления и подходы к развитию ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления их деятельностью;

2) разработать методическое обеспечение оценки ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования, алгоритм оценки удовлетворённости стейкхолдеров, методику оценки вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования;

3) предложить систему менеджмента развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в управление её деятельностью и организационный механизм управления развитием ресурсного потенциала с учетом требований и интересов стейкхолдеров.

**Теоретическая и методологическая база исследования.** Теоретической основой диссертационного исследования послужили фундаментальные научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам управления организациями в целом и в сфере профессионального образования в частности, теории менеджмента, стейкхолдерской теории, прикладных аспектов маркетинговых технологий в управлении организациями социальной сферы, ресурсного и процессного подходов в управлении.

Методологической базой исследования послужило сочетание общенаучных и специальных методов, таких как: анализ, синтез, сравнение, диалектический, абстрактно-логический, монографический, экономико-математический, экономико-статистический, факторный и сравнительный анализы, системный подход и другие методы экономических исследований. Обработка полученной информации проводилась с применением табличного метода, сводок, группировок. При формировании модели вовлечённости стейкхолдеров в управление образовательными



организациями профессионального образования использованы методы GAP-анализа; стратегического анализа, в том числе PEST-анализ, экспертные оценки, матричные методы; методы маркетинговых исследований – опрос стейкхолдеров; методы оценки удовлетворённости заинтересованных сторон качеством образования – HEdPERF, SERVQUAL, а также VRIO-анализ ресурсов и способностей организации, что позволило обеспечить обоснованность выводов.

**Информационной базой исследования** послужили нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность сферы образования, данные Федеральной службы государственной статистики, мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, мониторинга качества подготовки кадров по программам среднего профессионального образования, Национального агрегированного рейтинга вузов РФ, материалы научно-практических конференций, результаты маркетинговых исследований удовлетворённости стейкхолдеров уральских филиалов НИЯУ МИФИ, Новоуральского технологического колледжа, Новоуральского филиала Свердловского областного медицинского колледжа, тематические информационно-аналитические ресурсы сети Интернет.

#### **Научная новизна результатов диссертационного исследования**

1. Предложено понятие «вовлечённость стейкхолдеров образовательной организации в процессы управления её деятельностью», которое характеризует результат взаимодействия и двусторонних коммуникаций стейкхолдеров и образовательной организации, направленных на учет их интересов и требований к развитию ресурсного потенциала образовательной организации для эффективной реализации всех видов деятельности и на формирование управленческих решений по совершенствованию образовательных программ и повышению качества образования. Предложенное определение отличается от известных комплексным междисциплинарным характером, сочетающим маркетинговый и проектный подходы к роли стейкхолдеров в коллективном принятии решений, что позволяет совершенствовать систему менеджмента развития ресурсного потенциала образовательной организации на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления (п. 32 Паспорта научной специальности 5.2.6).

2. Разработана методика оценки вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования, основанная на методах оценки качества услуг SERVQUAL и HEDPERF, технологиях маркетинговых исследований стейкхолдеров, включающая шесть этапов: 1) определение требований стейкхолдеров к ресурсному потенциалу и значимости данных требований, 2) выбор составляющих ресурсного потенциала для оценивания стейкхолдерами, 3) оценка качества составляющих ресурсного потенциала стейкхолдерами, 4) оценка результатов деятельности и ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования государственными органами власти, 5) рейтинговая оценка образовательной организации профессионального образования и её конкурентов, 6) оценка эффективности коммуникаций со стейкхолдерами по развитию ресурсного потенциала. Применение методики позволит принимать управленческие решения по развитию ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования с учетом интересов и требований основных групп стейкхолдеров – государства, студентов, преподавателей, работодателей, конкурентов (п. 20 и 32 Паспорта научной специальности 5.2.6).

3. Предложен организационный механизм управления развитием ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования, основанный на интеграции в его структуру функции взаимодействия со стейкхолдерами и включающий последовательность структурно зависимых между собой управленческих действий по формированию стратегических и оперативных целей развития ресурсного потенциала; совершенствованию кадрового, методического, материально-технического, информационного обеспечения образовательных программ с учетом интересов и требований стейкхолдеров в условиях меняющейся внешней среды. Применение предложенного организационного механизма управления развитием ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления образовательной организацией позволяет обеспечить одну из форм общественного управления профессиональным образованием и повысить качество

образовательных программ за счет учета требований стейкхолдеров к составляющим ресурсного потенциала (п. 32 Паспорта научной специальности 5.2.6).

**Теоретическая значимость** исследования обусловлена его новизной и заключается в развитии теоретических и разработке методических положений, способствующих развитию ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечения стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью.

**Практическая значимость** диссертационного исследования заключается в возможности использования его результатов:

– в деятельности образовательных организаций профессионального образования в процессе оценки удовлетворённости стейкхолдеров, разработки направлений развития на основе вовлечения стейкхолдеров в оценку ресурсного потенциала данных организаций;

– государственными органами управления в сфере профессионального образования в процессе контроля качества образования;

– научно-исследовательскими организациями – при разработке теоретико-методологических подходов к оценке вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования.

Отдельные результаты диссертационного исследования могут использоваться в образовательных организациях профессионального образования при подготовке учебных курсов.

**Апробация и внедрение основных результатов исследования.** Основные теоретические положения и практические выводы диссертационного исследования отражены в научных авторских публикациях различного уровня, в том числе международных: VI Международная научно-практическая конференция «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» (Екатеринбург, 2023), Международная научно-практическая конференция «Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития» (Красноярск, 2023), V Международная научно-практическая конференция «Менеджмент и предпринимательство в парадигме

устойчивого развития» (Екатеринбург, 2022), IV Международная научно-практическая конференция «Проблемы управления качеством образования» (Санкт-Петербург, 2021), IX Международная научно-практическая конференция «Интеграция науки и практики в современных условиях» (Кисловодск, 2017); всероссийских: VI Всероссийская научно-практическая конференция (с международным участием) «Образование – наука – производство» (Чита, 2022), «Интернационализация высшего образования как фактор глобального академического лидерства» (Санкт-Петербург, 2021).

Результаты диссертационного исследования доведены до конкретных научно-прикладных рекомендаций, принятых к использованию:

– в Технологическом институте – филиале ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ», г. Лесной, для оценки ресурсного потенциала института;

– в Снежинском физико-техническом институте – филиале ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ», г. Снежинск, для оценки удовлетворённости заинтересованных сторон качеством образования;

– в Трехгорном технологическом институте – филиале ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ», г. Трехгорный, для оценки вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления ресурсным потенциалом института;

– в Новоуральском технологическом институте – филиале ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ» (НТИ НИЯУ МИФИ), г. Новоуральск для вовлечения стейкхолдеров в процессы оценки ресурсного потенциала;

– в учебном процессе Новоуральского технологического института при чтении дисциплин «Стратегический менеджмент», «Маркетинг», «Маркетинговые исследования»;

– в колледжах: НТИ НИЯУ МИФИ, ГАПОУ СО «Новоуральский технологический колледж», Новоуральский филиал ГБПОУ «Свердловский областной

медицинский колледж» для реализации алгоритма оценки удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования.

Внедрение результатов исследования подтверждено соответствующими документами.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликованы 26 работ общим объемом 14,7 п. л., в том числе авторских 9,6 п. л. Из них пять статей опубликованы в научных изданиях, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

**Объем и структура работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 188 источников и 9 приложений, содержит 257 страниц машинописного текста, 36 рисунков и 34 таблицы.

Во *введении* обоснована актуальность темы, определены область и предмет исследования, сформулированы цель и задачи, отражены научная новизна, теоретическая и практическая значимость полученных результатов.

В *первой главе* «Теоретические подходы к управлению образовательными организациями профессионального образования» рассмотрены подходы к управлению образовательными организациями профессионального образования; систематизированы основные понятия управления применительно к сфере профессионального образования, представлен инструментарий учета интересов стейкхолдеров образовательных организаций профессионального образования; уточнен понятийно-категориальный аппарат теории управления образовательными организациями профессионального образования; предложена классификация стейкхолдеров образовательных организаций профессионального образования; представлена модель управления образовательной организацией на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью.

Во *второй главе* «Методическое обеспечение оценки ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью» изучены

методы оценки ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования с учетом интересов стейкхолдеров; предложен алгоритм оценки удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования; разработана методика оценки вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования.

В *третьей главе* «Система менеджмента развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью» представлены результаты апробации разработанного в процессе диссертационного исследования методического инструментария: проанализированы факторы внешней среды функционирования образовательных организаций профессионального образования Свердловской области; представлены результаты оценки ресурсного потенциала на примере организаций высшего и среднего профессионального образования; разработан организационный механизм управления развитием ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечения стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью.

В *заключении* обобщены результаты проведенного исследования, даны основные выводы.

В *приложениях* представлены материалы, дополняющие отдельные положения диссертационного исследования, опросные листы для проведения маркетинговых исследований удовлетворённости стейкхолдеров, расчеты оценки ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования, балльные оценки VRIO-ресурсов и способностей.

# **1 Теоретические основы развития ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью**

## **1.1 Теоретические подходы к управлению образовательными организациями профессионального образования**

Происходящая в Российской Федерации модернизация сферы профессионального образования, направленная на повышение качества подготовки кадров в соответствии с меняющимися условиями социально-экономического развития страны, предполагает широкое применение современных научных подходов к управлению образовательными организациями профессионального образования и их ресурсным потенциалом. В связи с переходом к рыночной экономике в России произошла коммерциализация многих социальных сфер, в том числе и сферы образования. До 90-х гг. XX в. финансирование сферы образования осуществлялось за счет бюджетных средств на основании фактических расходов, управление образовательными организациями сводилось к рациональному использованию имеющихся ресурсов. Принятый в 1992 г. Закон РФ «Об образовании»<sup>1</sup> наделил данные организации существенной самостоятельностью в области управления своей деятельностью, в частности возможностью привлечения дополнительных источников финансовых средств. Проводимые в конце прошлого века реформы системы образования связаны также с ослаблением централизации управления

---

<sup>1</sup> Об образовании : федер. закон от 10 июля 1992 № 3266-1.

образовательными организациями, увеличением их количества, расширением числа образовательных программ<sup>1</sup>.

В настоящее время управление и функционирование образовательных организаций регулируется Федеральным законом от 29.12.2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», в соответствии с которым под образовательной организацией понимается «некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана»<sup>2</sup>. Образование в России делится на общее, профессиональное и дополнительное. Объектом исследования данной диссертационной работы являются образовательные организации профессионального образования, реализующие образовательные программы различных уровней: среднее профессиональное образование; высшее образование – бакалавриат; высшее образование – специалитет, магистратура; высшее образование – подготовка кадров высшей квалификации.

В процессе реформирования системы образования произошли значительные изменения: наряду с государственным финансированием у образовательных организаций появилась возможность получать доходы от оказания платных услуг, они обрели автономию, заключающуюся в самостоятельном осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов. Всё это отразилось на природе управления – являясь социально ориентированными некоммерческими организациями<sup>3</sup>, наряду с гуманистическими принципами существования, образовательные организации стали осуществлять свою деятельность по законам рыночной экономики, предлагая платные образовательные услуги<sup>4</sup>. Еще ярче экономическая

---

<sup>1</sup> Шпак Г. Б., Бондаренко Т. Н. Управление современным вузом: проблемы и перспективы развития // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. – 2019. – № 3(101). – С. 5–11.

<sup>2</sup> Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29 декабря 2012 № 273-ФЗ.

<sup>3</sup> Дворядкина Е. Б., Простова Д. М., Истомина Н. А. Социально ориентированные некоммерческие организации: региональная повестка. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. – 167 с.

<sup>4</sup> Васильева Е. В. Образовательная услуга как экономическая категория в условиях рыночных отношений // Московский экономический журнал. – 2020. – № 10. – С. 426–431.



природа сферы образования проявляется в настоящее время. Процессы цифровой трансформации образовательных организаций профессионального образования, развитие технологий электронного обучения привели к диверсификации и массовому характеру российского образования<sup>1</sup>. При реализации образовательных программ особое внимание уделяется сетевым, дистанционным и онлайн-технологиям<sup>2</sup>. Информация о реализуемых образовательных программах располагается в открытом доступе в сети Интернет на официальных сайтах образовательных организаций профессионального образования. Существенно меняются технологии образовательной деятельности, возрастает значимость дополнительного образования, укрепляются взаимосвязи образовательных организаций профессионального образования и профессиональных сообществ.

Таким образом, статус некоммерческой организации не лишает образовательные организации профессионального образования возможностей осуществления коммерческой деятельности. При этом, в соответствии с законом «Об образовании в РФ», основной целью деятельности таких организаций является «обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров по всем основным направлениям общественно полезной деятельности в соответствии с потребностями общества и государства, удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии, углублении и расширении образования»<sup>3</sup>, тогда как доходы от внебюджетной деятельности используются как средство развития образовательных организаций, достижения социальных целей.

В соответствии со ст. 101 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» образовательные организации вправе осуществлять платные образовательные услуги, вследствие чего колледжи и вузы являются полноправными участниками рыночных отношений, основным регулятором которых является

---

<sup>1</sup> Ялунина Е. Н. Трансформация концептуальных подходов к исследованию сферы услуг // Экономика сферы услуг в условиях цифровизации : монография. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2020. – С. 8–25.

<sup>2</sup> Джабраилова Л. Х., Гантемирова З. Э., Погосян Н. В. Понятие «экономика онлайн-образования» // Индустриальная экономика. – 2022. – № 4. – С. 14–19.

<sup>3</sup> Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29 декабря 2012 № 273-ФЗ.

конкуренция. Ученые едины во мнении, что в основе конкурентоспособности образовательной организации лежит его способность обеспечивать превосходство над другими, создавая и реализуя конкурентные преимущества. Иными словами, конкурентоспособность рассматривается с позиций ведения конкурентной борьбы между вузами. В настоящее время в результате эволюции теории конкуренции происходит трансформация взглядов на понимание конкурентных отношений: субъекты рынка от жесткой конкурентной борьбы переходят к кооперации. Такая ситуация характерна не только для предпринимательских структур, но и для сферы образования. Так, образовательные организации профессионального образования все чаще применяют сетевые формы обучения, взаимодействуя друг с другом с целью обмена профессорско-преподавательским составом, проведения научных мероприятий и т. д., совместного использования ресурсов для обеспечения подготовки специалистов в соответствии с требованиями государства, рынка труда и потребителей.

Трансформация сферы образования требует пересмотра имеющихся в научной литературе взглядов на управление образовательными организациями профессионального образования, поскольку существующие механизмы управления слабо интерпретируются для характеристики трендов и закономерностей развития профессионального образования в России.

В современном мире на образовательные организации профессионального образования возложена не только образовательная миссия. С одной стороны, колледжи и вузы осуществляют подготовку квалифицированных кадров, участвуют в формировании человеческого капитала. С другой, в результате научных исследований в данных организациях создаются новые инновационные технологии, способствующие социально-экономическому развитию России<sup>1</sup>. Таким образом, образовательные организации профессионального образования являются связующим звеном между государством, бизнесом и обществом.

---

<sup>1</sup> Молчанов И. Н. Высшая школа России: новый этап реформирования // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12, № 5. – С. 203–214.

В сложившихся условиях управление образовательной организацией профессионального образования, несмотря на её статус некоммерческой организации, осуществляется с применением механизмов управления, принятых в бизнесе. В. А. Королев и В. А. Кулагин<sup>1</sup> указывают на ряд признаков, определяющих сходство управления образовательными организациями профессионального образования и корпорациями:

- 1) осуществление коммерческой деятельности;
- 2) разделение прав владения и управления;
- 3) необходимость стратегического управления для обеспечения развития организации.

Под управлением организацией в теории менеджмента традиционно понимают деятельность, направленную на эффективное функционирование и развитие организаций. Современные исследователи проблем управления образовательными организациями в целом придерживаются общепринятого определения.

Так, Т. И. Шамова рассматривает управление образовательной организацией как активное взаимодействие руководителей образовательного учреждения и других участников образовательного процесса по его упорядочению и переводу на новое качественное состояние, более отвечающее выполнению поставленных задач<sup>2</sup>.

Т. О. Шумилина определяет данное понятие как целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей для достижения оптимального результата<sup>3</sup>.

Т. А. Анисовец и С. В. Пучкова отмечают, что управление представляет собой деятельность по предоставлению образовательных услуг в условиях

---

<sup>1</sup> Королев В. А., Кулагин В. А. Управление вузом с точки зрения принципов корпоративного управления // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 6. – С. 90–95.

<sup>2</sup> Шамова Т. И. Управление образовательными системами: избранные труды. – М. : Учебный центр «Перспектива», 2009. – С. 15.

<sup>3</sup> Шумилина Т. О. Управление образовательной организацией в условиях реализации нового закона «Об образовании в Российской Федерации» // Народное образование. – 2015. – № 1(1444). – С. 63–70.

использования ограниченных ресурсов и соизмерении производимых затрат с достигаемым результатом<sup>1</sup>.

Все рассмотренные определения позволяют сделать вывод, что по своему содержанию существующее в научной литературе понятие «управление образовательной организации профессионального образования» согласуется с понятием управления в общей теории управления.

В настоящее время в управленческой теории выделяют различные подходы к управлению образовательными организациями профессионального образования, среди которых, на наш взгляд, основными являются функциональный, системный, процессный, маркетинговый подходы, а также подходы к стратегическому управлению: концепция планирования стратегии, концепция позиционирования, ресурсный, стейкхолдерский и проектный подходы (таблица 1.1).

В основе функционального, или традиционного, подхода к управлению образовательными организациями профессионального образования лежит принцип иерархического управления, заключающийся в распределении функций и задач между подразделениями. Основателями данного подхода являются Ф. Тейлор, А. Файоль и М. Вебер. Внимание руководства образовательных организаций профессионального образования сконцентрировано на внутренних процессах.

Образовательные программы реализуются без учета спроса и предложения, главным критерием их разработки являются ресурсные возможности образовательной организации профессионального образования: наличие необходимого оборудования, квалификации профессорско-преподавательского состава и т. п.

Руководство образовательной организацией осуществляется линейными специалистами, не всегда обладающими профессиональными знаниями в области управления.

---

<sup>1</sup> Пучкова С. В., Анисовец Т. А. Исследование образовательных учреждений, осуществляющих подготовку специалистов для индустрии легкой промышленности // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2019. – № 2. – С. 123–130.

Таблица 1.1 – Подходы к управлению современными образовательными организациями

Наименование	Основатели	Сущность	Достоинства	Недостатки
Функциональный подход	Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер	Управление образовательной организацией осуществляется через организационную иерархию путем распределения полномочий между структурными подразделениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сосредоточенность руководства на внутренних процессах.</li> <li>– Четкость выполнения поставленных задач.</li> <li>– Реализация принципа единоначалия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нацеленность на достижение результатов функциональных подразделений, а не общеорганизационных результатов.</li> <li>– Слабая адаптация к изменениям внешней среды</li> </ul>
Системный подход	Л. Берталанфи	Управление образовательной организацией как открытой сложной системой, взаимодействующей с внешней средой и состоящей из взаимосвязанных элементов	Системный анализ организационных проблем и задач позволяет учесть все влияющие на них факторы при принятии управленческих решений	Сложность идентификации всей совокупности факторов внешней и внутренней среды, влияющих на организацию, а также их учета при принятии управленческих решений
Процессный подход	М. Хаммер, Д. Чампи	Управление образовательной организацией как совокупностью основных и обеспечивающих процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ответственность за реализацию конкретных процессов, а не отдельных функций.</li> <li>– Учет интересов заинтересованных сторон.</li> <li>– Адаптация к изменениям внешней среды</li> </ul>	Документальное оформление всех процессов, их регламентация приводит к необходимости обработки больших массивов данных
Маркетинговый подход	Ф. Котлер	Управление образовательной организацией с применением маркетинговых технологий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Адаптация к изменениям внешней среды.</li> <li>– Принятие управленческих решений с учетом рыночного спроса и предложения, потребностей клиентов</li> </ul>	Трудоемкость маркетинговой деятельности, сложность оценки эффективности применения маркетинговых технологий в деятельности образовательных организаций

Продолжение таблицы 1.1

Наименование	Основатели	Сущность	Достоинства	Недостатки
Концепция планирования стратегии	Г. Минцберг, К. Хаттен, И. Ансофф	Управление образовательной организацией с позиции долгосрочного развития	Перенос акцентов с внутренней среды на внешнюю – учет возможностей и угроз внешней среды при планировании деятельности организации	– Формализация стратегии. Внимание уделяется процессу планирования, а не реализации стратегии. – Управление носит реактивный характер
Концепция позиционирования	М. Портер	Стратегическое управление образовательной организацией нацелено на занятие определенной позиции в отрасли	Стратегический анализ является основой для принятия управленческих решений по сохранению и улучшению рыночных позиций образовательной организации	Позиция образовательной организации в отрасли определяется по факту, имеющийся инструментарий не позволяет её предвидеть
Ресурсный подход	Б. Вернерфельт, Дж. Барни, Р. Ганнт	Стратегическое управление нацелено на формирование конкурентных преимуществ, источником которых являются специфические активы организации	Концентрация на ресурсах и способностях организации, поиск их комбинаций, позволяющих учитывать возможности внешней среды в целях развития организации	Сложность идентификации специфических активов, отсутствие методического обеспечения по применению ресурсного подхода в управлении образовательными организациями
Стейкхолдерский подход	Э. Фримен	Управление образовательной организацией осуществляется с учетом интересов заинтересованных сторон	Учет интересов стейкхолдеров в управлении образовательными организациями позволяет более результативно достигать целей	Сложность идентификации стейкхолдеров образовательной организации и их интересов

Продолжение таблицы 1.1

Наименование	Основатели	Сущность	Достоинства	Недостатки
Проектный подход	К. Левин Дж. Коттер	Управление образовательной организацией как портфелем проектов, направленных на создание уникальных продуктов в условиях ресурсных ограничений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ориентация на результат.</li> <li>– Гибкость управленческих решений.</li> <li>– Приоритетное распределение ресурсов</li> </ul>	Не всегда присутствует связь между стратегией развития и проектными целями
<p>Примечание – Составлено автором по: Блинова Т. Н. Проблемы организации взаимодействия внешних участников и организаций высшего образования // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2023. – № 4. – С. 222–224; Васильев Ю. С., Волкова В. Н., Козлов В. Н. Теория систем – основа высшего образования в условиях современных инновационных технологий // SAEC. – 2020. – № 1. – С. 7–23; Глухова Л. В., Немцев А. Д. Проектный подход: управление процессом подготовки специалистов в высшей школе // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2021. – Т. 2, № 1(47). – С. 54–61; Довлетмурзаева М. А., Гайрбекова М. И., Берсанукаева З. А. Теоретические основы стратегического управления высшей образовательной организацией // Журнал прикладных исследований. – 2022. – № 11. – С. 308–312; Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография. – СПб. : Высш. шк. менеджмента: Изд. дом Санкт-Петербургского ун-та. 2008. – 546 с.; Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56; Липкина Е. Д. Маркетинговый подход к управлению вузом // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2014. – № 6. – С. 119–125; Сандлер Д. Г. Обеспечение конкурентоспособности вуза за счет совершенствования организации и управления процессами верхнего уровня // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 2. – С. 237–243; Титова С. В. Оценка эффективности управления качеством образования вуза // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 8–2. – С. 62–66; Филькевич И. А., Платонова Е. Д., Мкртчян Д. Г. Теоретико-методологические подходы к повышению конкурентоспособности образовательных организаций // Вестник евразийской науки. – 2018. – Т. 10, № 6. – URL: <a href="https://esj.today/PDF/71ECVN618.pdf">https://esj.today/PDF/71ECVN618.pdf</a> (дата обращения: 20.08.2022); Шевченко Д. А. Маркетинговые исследования на рынке образования // Высшее образование в России. – 2003. – № 5. – С. 37–41; Priem R. L., Butler J. E. Is the Resource-Based «View» a Useful Perspective for Strategic Management Research? // Academy of Management Review. – 2001. – Vol. 26, No 1. – P. 22–40.</p>				

Недостатком данного подхода является слабая адаптация образовательных организаций к изменениям внешней среды, потребностям рынка.

В рамках системного подхода, основоположником которого является Л. Берталанфи, образовательная организация профессионального образования рассматривается как сложная открытая система, взаимодействующая с внешней средой через входы и выходы<sup>1</sup>. На входе организация получает необходимые для функционирования ресурсы, на выходе – результаты деятельности. К основным выходам образовательной организации профессионального образования относятся результаты образовательной деятельности (выпускники реализуемых университетом образовательных программ), научно-исследовательской и инновационной деятельности (научные публикации, изобретения, патенты, результаты НИР, инновационные продукты и технологии и т. п.), производственной деятельности (изготовленная в производственных подразделениях образовательной организации профессионального образования продукция, а также консалтинговые и иные услуги, оказываемые сотрудниками). Системный подход рассматривает организацию как сложную систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, изменение хотя бы одного из которых приводит к изменению других. Сложность применения системного подхода заключается в выявлении всей совокупности факторов внешней и внутренней среды, приводящих к изменению элементов системы. Тем не менее данный подход нашел широкое применение в образовательных организациях профессионального образования, поскольку позволяет определить и систематизировать цели данных организаций, выявить пути их достижения с учетом влияния внешних и внутренних факторов, вызванных изменением среды.

Процессный подход получил широкое распространение в 80-е гг. XX в. после выхода книги М. Хаммера и Д. Чампи «Реинжиниринг бизнес-процессов»<sup>2</sup>. При процессном подходе образовательная организация профессионального

---

<sup>1</sup> Васильев Ю. С., Волкова В. Н., Козлов В. Н. Теория систем – основа высшего образования в условиях современных инновационных технологий // SAEC. – 2020. – № 1. – С. 7–23.

<sup>2</sup> Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 287 с.



образования рассматривается как непрерывная серия основных и обеспечивающих процессов, протекающих во внутренней среде. К основным процессам относятся процессы осуществления образовательной, научно-исследовательской, инновационной и производственной деятельности. К обеспечивающим – процессы обеспечения данных видов деятельности ресурсами. Результаты каждого из видов деятельности зависят от планирования, организации и реализации указанных процессов. Процессный подход лежит в основе системы менеджмента качества образовательных организаций профессионального образования, основополагающей целью которой является удовлетворённость заинтересованных сторон в результате обеспечения соответствия процессов и результатов деятельности образовательной организации профессионального образования их требованиям.

Развитие процессного подхода позволило рассматривать не только бизнес-процессы внутри организации, но и процессы взаимодействия с внешней средой, такие как управление цепочками поставок, управление взаимоотношениями с клиентами и т. д. Использование процессного подхода к управлению позволяет образовательным организациям профессионального образования гибко реагировать на изменения, перестраивая процессы под требования заинтересованных сторон, а также повышать качество реализации образовательной деятельности и её результатов.

Осуществление деятельности в условиях высокой конкуренции предопределяет необходимость включения в процессы управления образовательной организацией профессионального образования маркетинговых технологий, используемых коммерческими структурами. Целесообразность применения маркетингового подхода в образовании широко представлена в работах отечественных ученых.

Так, Е. Д. Липкина<sup>1</sup> считает, что использование маркетингового подхода к управлению образовательными организациями профессионального образования направлено на выявление и учет потребностей всех заинтересованных лиц, что в

---

<sup>1</sup> Липкина Е. Д. Маркетинговый подход к управлению вузом // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2014. – № 6. – С. 119–125.

конечном итоге позволит создать конкурентные преимущества и повысить уровень конкурентоспособности образовательной организации. При этом конкурентные преимущества создают определенное превосходство образовательных организаций над своими конкурентами и представляют собой «заклученные в результатах деятельности отличительные ценности, возможность получения которых побуждает клиента принять решение в пользу конкретного учебного заведения»<sup>1</sup>.

Д. А. Шевченко раскрывает структуру, управление и содержание маркетинговой деятельности в образовательной организации. Маркетинговые задачи рассматриваются им как «выполнение определенного рода функций, нацеленных на изучение рынка и приведение своих предложений в соответствие его требованиям»<sup>2</sup>. По мнению ученого, для выполнения поставленных задач должна быть сформирована маркетинговая служба, структура и функционал которой зависят от масштаба деятельности образовательной организации, характера решаемых маркетинговой службой задач.

По мнению ученых И. А. Филькевича, Е. Д. Платоновой, Д. Г. Мкртчяна<sup>3</sup>, управление маркетингом в образовательных организациях включает исследование рынка, разработку планов, построение ценовой политики и определение перспективных направлений развития учреждений.

Ученые Т. С. Попова и А. А. Максаев отмечают: «Маркетинг в сфере образования нацелен на стимулирование и популяризацию научной деятельности, создание, продвижение и реализацию образовательных продуктов. В конечном счете, основным функциональным предназначением маркетинга в сфере образования выступает исследование рынка образовательных продуктов и услуг, анализ конкурирующих организаций, отдельных образовательных и научных программ, а также

---

<sup>1</sup> Липкина Е. Д. Обеспечение конкурентоспособности вузов при реализации эффективной маркетинговой деятельности. – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2009. – С. 35.

<sup>2</sup> Шевченко Д. А. Маркетинговая деятельность вуза: структура, управление и содержание // Практический маркетинг. – 2013. – № 9 (199). – С. 3.

<sup>3</sup> Филькевич И. А., Платонова Е. Д., Мкртчян Д. Г. Теоретико-методологические подходы к повышению конкурентоспособности образовательных организаций // Вестник евразийской науки. – 2018. – Т. 10, № 6. – С. 251.

рыночное продвижение услуг и выстраивание системы маркетинговых коммуникаций с выбранными целевыми аудиториями»<sup>1</sup>.

А. П. Панкрухин раскрывает предмет маркетинга в сфере образования как «философию, стратегию и тактику отношений и взаимодействий потребителей, посредников и производителей образовательных услуг и продуктов в условиях рынка, свободного выбора приоритетов и действий с обеих сторон обмена ценностями. Это отношения и взаимодействия, ведущие к наиболее эффективному удовлетворению потребностей: личности – в образовании; учебного заведения – в развитии и в благосостоянии его сотрудников; фирм и других организаций-заказчиков – в росте кадрового потенциала; общества – в расширенном воспроизводстве совокупного личностного и интеллектуального потенциала. Эффективное удовлетворение этих потребностей – целевой ориентир маркетинга в образовании, критерий его эффективности в этой сфере»<sup>2</sup>.

Г. С. Дмитриева<sup>3</sup> подчеркивает роль маркетинга в деятельности образовательной организации, заключающуюся в оказании существенного влияния на стратегии привлечения абитуриентов, повышения эффективности деятельности.

Н. С. Файзуллаева<sup>4</sup> указывает на то, что внедрение маркетинговых технологий является одним из важнейших условий модернизации управления современными образовательными организациями, поскольку их применение позволяет определять потребности в образовательных продуктах, объемы их ресурсного обеспечения в целях подготовки специалистов с высоким адаптационным потенциалом, способных ориентироваться в современной цифровой экономике.

---

<sup>1</sup> Попова Т. С., Максаев А. А. Значение маркетинговой деятельности для образовательного учреждения в новых экономических условиях // Практический маркетинг. – 2019. – № 12(274). – С. 28.

<sup>2</sup> Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг: методология, теория, практика. – М. : ИКФ Омега Л, 2008. – С. 9.

<sup>3</sup> Дмитриева Г. С. Особенности маркетинговых технологий вуза для привлечения абитуриентов // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 8. – С. 1821–1828.

<sup>4</sup> Файзуллаева Н. С. Маркетинговые технологии образовательных услуг в цифровизации образования // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2021. – № 1. – С. 11–15.

С. К. Гуськова<sup>1</sup> раскрывает функции маркетинговых технологий в образовании, такие как коммуникативная, информационная функции, а также функция управления потребительским сознанием. Реализация указанных функций позволяет стимулировать спрос на образовательные продукты, улучшить имидж вуза.

Несмотря на активизацию усилий в области разработки и применения маркетинговых технологий в деятельности образовательных организаций профессионального образования, зачастую проблемы практической организации маркетинговой деятельности остаются за пределами внимания руководства.

Усиление экономической природы сферы образования привело к тому, что образовательные организации профессионального образования стали полноправными участниками рыночных отношений, основным регулятором которых является конкуренция. В связи с этим широкое распространение в управлении образовательными организациями профессионального образования получили концепции стратегического менеджмента, направленные на формирование устойчивых конкурентных преимуществ.

Актуальность стратегического управления образовательными организациями профессионального образования подтверждена многочисленными исследованиями. Д. Г. Сандлер и Д. Л. Островкин в работе «Стратегическое управление университетом: к эволюции проблемы»<sup>2</sup> представили библиографический анализ публикаций по проблемам стратегического управления в образовательных организациях профессионального образования. Авторы выделяют три периода осмысления и содержания стратегического управления в сфере образования:

1) период 1990-е – начало 2000-х гг. характеризуется общетеоретическим анализом, осмыслением проблем, изучением зарубежного опыта стратегического управления образовательными организациями профессионального образования;

---

<sup>1</sup> Гуськова С. К. Маркетинговые технологии в образовательных организациях: от замысла к применению // Известия института педагогики и психологии образования. – 2017. – № 1. – С. 12–17.

<sup>2</sup> Сандлер Д. Г., Островкин Д. Л. Стратегическое управление университетом: к эволюции проблемы // Russian Economic Bulletin. – 2020. – Т. 3, № 3. – С. 35–46.

2) в первом десятилетии XXI в. учеными разрабатываются механизмы внедрения стратегического управления в практику образовательных организаций профессионального образования;

3) для второго десятилетия XXI в. характерно накопление практического и методологического опыта, публикация коллективных монографий по проблемам стратегического управления в сфере образования.

Несмотря на многочисленность публикаций, на сегодняшний день отсутствует научно-обоснованный механизм стратегического управления образовательными организациями профессионального образования.

Рассмотрим существующие в теории менеджмента подходы к стратегическому управлению организацией.

Первый подход появился в период зарождения стратегического менеджмента (60-е г. XX в.) и характеризуется представлениями ученых И. Ансоффа, Г. Минцберга, К. Хаттена и др. об управлении организацией с позиций долгосрочного развития в условиях ограничений внешней и внутренней среды.

В соответствии с данным подходом стратегия организации на рынке формируется в несколько этапов<sup>1</sup>:

1) целеполагание – формулировка миссии и ключевых целей организации, согласно которым будет выстраиваться стратегия; одной из таких целей является повышение конкурентоспособности организации;

2) стратегический анализ, включающий анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на реализацию стратегии;

3) разработка и выбор стратегических альтернатив;

4) выбор стратегии.

Стратегия же при таком подходе представляет собой набор управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности организации посредством адаптации к условиям внешней среды. Управление организацией при

---

<sup>1</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий. – СПб. : Изд-во «Питер», 2000. – 336 с.

этом носит реактивный характер, т. е. является реакцией на произошедшие во внешней среде изменения<sup>1</sup>.

Вторым подходом к управлению организациями является концепция позиционирования в отрасли. Данный подход был разработан в 70-е г. XX в. представителями школы позиционирования – К. Акоффом, К. Эндрюссом, Г. Минцбергом, М. Портером и др. По мнению ученых, управление организацией представляет собой формирование и реализацию конкурентных преимуществ, заключающихся в эффективном стратегическом позиционировании в отрасли<sup>2</sup>. М. Портер<sup>3</sup> рассматривает конкурентные преимущества с точки зрения рыночного позиционирования организации в результате достижения соответствия между возможностями данной организации и факторами внешней среды.

В качестве инструмента стратегического анализа М. Портер предложил модель пяти сил, в основе которой лежит утверждение, что конкуренция на конкретном рынке является функцией пяти переменных: рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, угроза появления на рынке новых участников, угроза появления товаров – заменителей, уровень внутриотраслевой конкуренции.

Стратегический анализ указанных переменных позволяет выявить конкурентные позиции организации на рынке и разработать стратегию, направленную на использование конкурентных преимуществ.

В соответствии с рассмотренным подходом М. Портера к управлению организациями источником конкурентных преимуществ является отрасль, а конкурентоспособность определяется в результате позиционирования организации в данной отрасли. При этом все организации определяются как идентичные, обладающие определенными характеристиками. Авторы рассматриваемого подхода считают, что устойчивые конкурентные преимущества организации получают в результате

---

<sup>1</sup> Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография. – СПб. : Вышш. шк. менеджмента: Изд. дом Санкт-Петербургского ун-та, 2008. – 546 с.

<sup>2</sup> Ansoff H. I. Corporate strategy. – Harmondsworth, Middlesex, England : Penguin Books Ltd., 1988. – 288 p.

<sup>3</sup> Porter M. How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard Business Review. – 1979. – Vol. 5, No. 2. – P. 137–145.

разработки и реализации конкурентной стратегии<sup>1</sup>. Ресурсы же не дают устойчивого конкурентного преимущества, так как являются высококомобильными и могут быть легко скопированы конкурентами. В настоящее время позиционирование имеет широкое распространение среди организаций различных сфер деятельности<sup>2</sup>. При несомненных достоинствах концепции конкурентных стратегий необходимо отметить имеющиеся недостатки. Рассматриваемая концепция:

- предполагает существование некоего «идеального» рынка, в основу функционирования которого положены классические принципы рыночной экономики;
- носит адаптивный характер: она является статичной и не способна оперативно отражать происходящие во внешней среде изменения;
- ориентирована на простую структуру отрасли с четким распределением ролей между её участниками;
- неприменима для ситуаций, в которых отраслевые взаимодействия характеризуются не конкурентной борьбой, а кооперацией.

Рассмотренные концепции планирования и позиционирования получили широкое распространение в управлении образовательными организациями профессионального образования. Однако, в конце XX в. скорость изменения внешнего окружения увеличилась настолько, что для многих отраслей методы управления конкурентоспособностью, основанные на проведении внешнего отраслевого анализа и позиционировании организации в отрасли, стали неэффективными.

В 90-е г. XX в. получил развитие ресурсный подход к управлению организациями, направленный на изучение внутреннего потенциала организации как источника конкурентных преимуществ (RBV – resource-based view). Фундаментальной предпосылкой ресурсного подхода является тезис, что организации, действующие

---

<sup>1</sup> Плахин А. Е. Конкурентоспособность в теориях стратегического управления // Материалы докладов 54-й международной науч.-техн. конф. преподавателей и студентов (Витебск, 28 апреля 2021 года): в 2 т. – Витебск: Витебский государственный технологический университет, 2021. – Том 1. – С. 103–105.

<sup>2</sup> Плахин А. Е., Аль Огили С. М. М., Селезнева М. В. Исследование зависимости параметров конкурентоспособности и бизнес-процессов компании // Урал – драйвер неиндустриального и инновационного развития России : материалы I Уральского экономического форума (Екатеринбург, 24–25 октября 2019 года): в 2 т. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2019. – Том 1. – С. 150–153.

в одинаковых условиях на одном рынке, не являются одинаковыми, так как располагают различным набором ресурсов. По данным аналитиков<sup>1</sup>, основоположником данного подхода является Б. Вернерфельт<sup>2</sup>: в 1984 г. в своей статье «Ресурсный подход к фирме» он выдвинул идею, что фирму следует оценивать не по её продуктам, а по её ресурсам. Значительный вклад в развитие ресурсной концепции внесли западные ученые Р. Амит и П. Шумейкер<sup>3</sup>, Дж. Барни<sup>4</sup>, Р. Грант<sup>5</sup>, Д. Коллиз<sup>6</sup>, Р. Коуз<sup>7</sup>, Р. Макадок<sup>8</sup>, К. Прахалад и Г. Хэмел<sup>9</sup>, а также российские исследователи Г. Б. Клейнер<sup>10</sup>, В. С. Катькало<sup>11</sup>, С. В. Орехова, Ф. Я. Леготин<sup>12</sup>, В. Ж. Дубровский<sup>13</sup>, Г. Ф. Токунова, А. В. Харитонович<sup>14</sup>.

При использовании ресурсного подхода к управлению приоритет отдается факторам внутренней среды – ресурсам и способностям, которые в итоге превращаются в компетенции, а затем в конкурентные преимущества организации.

---

<sup>1</sup> Barney J. B. Ketchen D. J., Wright M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? // *Journal of Management*. – 2011. – Vol. 37, No. 5. – P. 1299–1315.

<sup>2</sup> Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm // *Strategic Management Journal*. – 1984. – Vol. 5, No. 2. – P. 171–180.

<sup>3</sup> Amit R., Schoemaker P. Strategic assets and organizational rent // *Strategic Management Journal*. – 1993. – Vol. 14. – P. 33–46.

<sup>4</sup> Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120.

<sup>5</sup> Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // *California Management Review*. – 1991. – Vol. 33. – P. 114–135.

<sup>6</sup> Collis D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? // *Strategic Management Journal*. – 1994. – Vol. 15. – P. 143–152.

<sup>7</sup> Caves R. E. Industrial organization, corporate strategy and structure // *Journal of Economic Literature*. – 1980. – Vol. 18. – P. 64–92.

<sup>8</sup> Makadok R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability view of rent creation // *Strategic Management Journal*. – 2001. – Vol. 22(5). – P. 387–401.

<sup>9</sup> Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation / *Harvard Business Review*. – 1990. – Vol. 68. – P. 275–292.

<sup>10</sup> Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // *Российский журнал менеджмента*. – 2003. – № 1. – С. 31–56.

<sup>11</sup> Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб. : Высш. шк. менеджмента: Изд. дом Санкт-Петербургского ун-та, 2008. – 546 с.

<sup>12</sup> Орехова С. В., Леготин Ф. Я. Формирование ресурсной стратегии фирмы в контексте RBV-анализа // *Journal of new economy*. – 2015. – № 4(60). – С. 15–26.

<sup>13</sup> Орехова С. В., Дубровский В. Ж. Специфика российской модели управления ресурсами фирмы // *Журнал экономической теории*. – 2016. – № 4. – С. 113–124.

<sup>14</sup> Токунова Г. Ф., Харитонович А. В. Ключевые аспекты применения ресурсного подхода в целях управления развитием // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. – 2019. – Т. 9, № 10А. – С. 544–552.



Так, Дж. Барни отмечает, что организация обладает конкурентным преимуществом в том случае, если осуществляет «создающую для покупателей ценность стратегию, которую при этом не использует ни один из её конкурентов на данном рынке»<sup>1</sup>. Таким образом, в отличие от теории позиционирования в рамках ресурсного подхода конкурентные преимущества формируются не за счет борьбы с конкурентами, а за счет собственных уникальных компетенций. При этом основополагающей задачей управления становится поиск, формирование и развитие таких компетенций.

Сторонники рассматриваемого подхода считают, что основным источником конкурентных преимуществ являются ресурсы организации. Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен определяют ресурсы как специфические, используемые для формирования конкурентных преимуществ, «активы фирмы, которые трудно, если вообще возможно, имитировать»<sup>2</sup> и недифференцированные ресурсы, необходимые для обеспечения функционирования организации, – факторы производства, которые «не характеризуются специфичностью относительно конкретной фирмы»<sup>3</sup>.

Эффективное использование ресурсов становится возможным благодаря наличию в организации соответствующих способностей. Впервые понятие способностей было введено в теорию управления учеными Р. Нельсоном и С. Уинтером<sup>4</sup>. Они предложили под способностями понимать организационные рутины – повторяющиеся способы ведения деятельности. Р. Грант<sup>5</sup> определил способности как рутину или набор взаимосвязанных рутин по решению организационных задач с привлечением ресурсов.

---

<sup>1</sup> Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, No 1. – P. 99–120.

<sup>2</sup> Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. Серия.8. – 2003. – Вып. 4. – С. 151.

<sup>3</sup> Там же. – С. 151.

<sup>4</sup> Nelson R. R., Winter S. G. An evolutionary theory of economic change. – Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982. – 437 p.

<sup>5</sup> Грант Р. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». – 2003. – № 3. – С. 47–75.

Позже, в связи с ускорением происходящих во внешней среде изменений, концепция организационных способностей получила свое развитие в концепции динамических способностей. Ученые И. Дирекс, К. Кул, Б. Когут<sup>1</sup>, Дж. Махони<sup>2</sup>, Д. Дж. Тис, Г. Пизано и А. Шуен<sup>3</sup> акцентировали внимание на том, что современные организации, чтобы обеспечить свою конкурентоспособность, должны постоянно обновляться, что обуславливает динамический характер способности организаций к развитию – опережающее развитие.

Отечественные ученые Г. Ф. Токунова, А. В. Харитонович считают, что, несмотря на множество определений организационных способностей, их сущность заключается в «умении выполнять и поддерживать определенные рутины, которые являются структурированными привычными реакциями, связывающими элементы внутренней среды объекта управления между собой, а также объект управления с его внешней средой»<sup>4</sup>.

Изучив существующие в научной литературе понятия организационных способностей, констатируем, что все организационные способности можно классифицировать как способности функционирования и способности развития. Способности функционирования являются стандартными процессами и позволяют обеспечить текущую деятельность организации. Способности развития относятся к динамическим и представляют собой способности к стратегическим изменениям с целью повышения конкурентоспособности организации.

В настоящее время ресурсный подход получил широкое распространение, несмотря на слабое развитие методического инструментария идентификации и оценки составляющих ресурсного потенциала, разработки ресурсной стратегии.

---

<sup>1</sup> Cool K., Costa L. A., Dierickx I. Constructing competitive advantage // Handbook of Strategy and Management. – London: SAGE Publications, 2002. – P. 55–71.

<sup>2</sup> Mahoney J. T. The resource-based view within the conversation of strategic management // Strategic Management Journal. – 1992. – Vol. 13(5). – P. 363–380.

<sup>3</sup> Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. – 1997. – No 18. – P. 509–533.

<sup>4</sup> Токунова Г. Ф., Харитонович А. В. Ключевые аспекты применения ресурсного подхода в целях управления развитием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 10А. – С. 546.

Еще одним подходом к стратегическому управлению образовательными организациями профессионального образования является стейкхолдерский подход. Основоположник данного подхода Э. Фримен<sup>1</sup> считает, что учет интересов стейкхолдеров позволяет более результативно достигать целей компании. Стейкхолдерами при этом признаются отдельные лица или группы лиц, которые могут оказать влияние на организацию или на которых влияет организация.

К. Ю. Бурцева<sup>2</sup> определяет ключевые положения данного подхода применительно к образовательным организациям профессионального образования следующим образом:

- общественная значимость, ценность, популярность и привлекательность образовательной организации профессионального образования является результатом комплексного взаимодействия и сотрудничества стейкхолдеров;
- факторы внешней среды оказывают прямое влияние на получаемый эффект от взаимовыгодных отношений всех заинтересованных сторон;
- ресурсы образовательной организации профессионального образования и эффективность их использования напрямую отражаются на удовлетворённости потребностей заинтересованных лиц.

Высокая социальная значимость образовательных организаций профессионального образования, зависимость социального эффекта их деятельности от экономического определяет специфику управления данными организациями, заключающуюся в наличии большого количества заинтересованных лиц – стейкхолдеров, интересы которых необходимо учитывать при осуществлении образовательной и иных видов деятельности.

Управление организациями с применением стейкхолдерского подхода предполагает следующие действия: определение стейкхолдеров и их интересов; определение вклада стейкхолдеров в деятельность организации; определение стратегии

---

<sup>1</sup> Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston : Harpercollins College Div, 1984. – 275 p.

<sup>2</sup> Бурцева К. Ю. Стейкхолдерский подход к оценке деятельности университетов // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 2. – С. 415–420.

достижения организационных целей с учетом выявленных интересов; определение процессов реализации стратегии; определение возможностей реализации стратегии.

Актуальность стейкхолдерского подхода в управлении подтверждается многочисленными исследованиями, о чем свидетельствует проведенный И. Н. Ткаченко<sup>1</sup> анализ публикаций по проблемам применения положений стейкхолдерской теории в практике управления современными организациями. Тем не менее в практике управления отсутствуют механизмы, позволяющие классифицировать стейкхолдеров, их роль в деятельности организаций, взаимное влияние и, соответственно, учитывать интересы всех заинтересованных сторон.

В современных условиях неопределенности внешней среды все большую популярность набирает процессный подход, при котором управление организацией предполагает реализацию различных проектов по созданию уникальных продуктов в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения заявленных результатов<sup>2</sup>. Проектный подход базируется на концепции управления изменениями К. Левина и Дж. Коттера. Достоинством данного подхода является способность организации гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды, ориентация на результат, что позволяет осуществлять приоритетное распределение ограниченных ресурсов для достижения поставленных целей. Проектное управление предполагает взаимодействие организации с заказчиками и другими стейкхолдерами и направлено на удовлетворение их требований.

Таким образом, изучение применяемых в современных условиях подходов к управлению образовательными организациями профессионального образования позволило сделать вывод, что для их эффективного функционирования и развития целесообразно использовать комплексный подход, базирующийся на положениях различных подходов к управлению.

---

<sup>1</sup> Ткаченко И. Н. Актуализация стейкхолдерского подхода корпоративного управления в условиях коронакризиса: от декларирования приверженности к прикладным моделям // Управление. – 2021. – № 2. – С. 2–16.

<sup>2</sup> Глухова Л. В., Немцев А. Д. Проектный подход: управление процессом подготовки специалистов в высшей школе // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2021. – Т. 2, № 1(47). – С. 54–61.

## **1.2 Вовлечённость стейкхолдеров в управление образовательной организацией профессионального образования как элемент её ресурсного потенциала**

Высокая значимость сферы образования для социально-экономического развития общества, заключающаяся в подготовке квалифицированных кадров для различных отраслей экономики страны, предъявляет значительные требования со стороны государства, работодателей и непосредственно обучающихся к организации и осуществлению образовательного процесса, а также к его основным результатам. В связи с этим, в отличие от коммерческих структур, в образовательных организациях профессионального образования приоритетными являются цели неэкономического характера, направленные, в первую очередь, на обеспечение соответствующего требованиям заинтересованных сторон качества подготовки квалифицированных специалистов.

Проблемы качества образования находятся под пристальным вниманием государства. Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» качество образования определяется «как комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, и потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы»<sup>1</sup>. Об актуальности проблемы качества образования свидетельствует большое количество научных трудов. Проанализировав взгляды современных ученых Ф. Ф. Норовой<sup>2</sup>, Б. А. Воронина, И. П. Чупиной,

---

<sup>1</sup> Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29 декабря 2012 № 273-ФЗ.

<sup>2</sup> Норова Ф. Ф. Оценка качества образования в вузах // Наука, образование и культура. – 2020. – № 8(52). – С. 42–44.

Я. В. Ворониной, Е. В. Зарубиной, Н. Н. Симачковой<sup>1</sup>, Н. А. Нажимовой, С. В. Токарева, Н. О. Кулигиной<sup>2</sup>, Т. Е. Чикиной, С. В. Крыгина, Н. А. Миронова<sup>3</sup>, С. В. Титовой<sup>4</sup> и др., можно сделать вывод, что качество образования есть интегральная характеристика, включающая следующие аспекты:

- результаты познавательной деятельности личности, заключающиеся в уровне успеваемости обучаемых (процент успевающих на «хорошо» и «отлично»); уровне развития познавательных процессов и степень проявления психических новообразований личности; уровень воспитанности и обученности;
- условия реализации образовательных программ, включающие ресурсное обеспечение образовательного процесса;
- соответствие процессов и результатов деятельности образовательной организации профессионального образования требованиям различных заинтересованных сторон.

В целом, необходимо отметить, что качество образования является многомерным понятием, рассматриваемым как процесс обеспечения соответствующих требованиям стейкхолдеров условий и результатов реализации образовательного процесса.

В целях обеспечения требований заинтересованных лиц к качеству образования и к образовательной организации в целом, становится актуальной задача вовлечённости стейкхолдеров в управление деятельностью данной организации. Процессы вовлечённости заинтересованных сторон находятся под пристальным вниманием различных исследователей, однако вопросы, связанные с

---

<sup>1</sup> Воронин Б. А., Чупина И. П., Воронина Я. В. Качество образования как многогранная структура подготовки специалистов // Московский экономический журнал. – 2022. – № 4. – С. 354–362.

<sup>2</sup> Нажимова Н. А., Токарев С. В., Кулигина Н. О. Современный вуз и качество образования в условиях болонского соглашения // Norwegian Journal of Development of the International Science. – 2022. – № 86. – С. 29–35.

<sup>3</sup> Чикина Т. Е., Крыгин С. В., Миронов Н. А. Основные подходы к оценке качества образования и способы их реализации // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – № 75-4. – С. 310–313.

<sup>4</sup> Титова С. В. Оценка эффективности управления качеством образования вуза // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 8-2. – С. 62–66.

вовлечённостью стейкхолдеров в управление организациями, остаются малоизученными.

Отметим, что в научной литературе нет четкого определения вовлечённости стейкхолдеров в управление организацией. Ученые рассматривают различные аспекты данного понятия. Так, эмоциональные и психологические аспекты вовлечённости являются предметом исследования таких наук, как психология, социология, организационное поведение. Именно с таких позиций О. Э. Иванова<sup>1</sup> рассматривает вовлечённость студентов и сотрудников.

В практике маркетинга широко используется понятие «потребительская вовлечённость»<sup>2</sup>, характеризующая уровень вовлечённости в покупку товара и отражающая заинтересованность потребителя в товаре, уровень взаимодействия данного потребителя с компанией. При этом предметом исследования являются факторы, влияющие на принятие потребителем решения о покупке.

В проектном подходе к управлению вовлечённость характеризуется с точки зрения установления коммуникаций участников проекта, решения конфликтов и отражает представленность интересов стейкхолдеров<sup>3</sup>. При этом основным аспектом управления заинтересованными сторонами являются процессы. Их описание приводится в различных национальных и международных стандартах по управлению проектами.

Кроме рассмотренных выше аспектов вовлечённости стейкхолдеров, нам представляется целесообразным рассмотреть данное понятие с точки зрения участия заинтересованных лиц в процессах управления образовательной организацией. Это означает, что в образовательной организации должны быть

---

<sup>1</sup> Иванова О. Э. Вовлечённость как концепт взаимодействия стейкхолдеров экспериментального проекта «Профессионалитет» // Инновационное развитие профессионального образования. – 2021. – № 4(32). – С. 13–22.

<sup>2</sup> Шиловский С. В. Вовлечённость потребителей в отношении с брендом в контексте социальных сетей. Анализ теории и выявление разрывов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 5-1. – С. 201–207; Юй Х. Методы измерения покупательской вовлечённости в бренд // Актуальные исследования. – 2020. – № 23(26), ч. II. – С. 49–53.

<sup>3</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management). – Seventh Edition. – Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute: 2021. – 274 p.

предусмотрены процедуры изучения стейкхолдеров, их интересов, а также степени удовлетворённости данных заинтересованных лиц на всех стадиях процесса управления. Вовлечение стейкхолдеров в управление достигается путем взаимодействия с образовательной организацией, позволяющего заинтересованным сторонам выражать свое мнение.

В связи с отсутствием в имеющихся подходах упоминания о прямом участии стейкхолдеров в управлении деятельностью образовательной организацией профессионального образования, считаем целесообразным ввести в научный оборот понятие «вовлечённость стейкхолдеров образовательной организации профессионального образования в процессы управления её деятельностью».

Предлагаем под вовлечённостью стейкхолдеров образовательной организации в процессы управления её деятельностью понимать результат взаимодействия и двусторонних коммуникаций стейкхолдеров и образовательной организации, направленных на учет их интересов и требований к развитию ресурсного потенциала образовательной организации для эффективной реализации всех видов деятельности и на формирование управленческих решений по совершенствованию образовательных программ и повышению качества образования. Предложенное определение отличается от известных комплексным междисциплинарным характером, сочетающим маркетинговый и проектный подходы к роли стейкхолдеров в коллективном принятии решений, что позволяет совершенствовать систему менеджмента развития ресурсного потенциала образовательной организации на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления.

В целях выполнения требований стейкхолдеров необходимо решить проблему идентификации заинтересованных сторон и определения набора их требований. Изучению данной проблемы посвящены многочисленные исследования.

Так, А. П. Панкрухин<sup>1</sup> относит к стейкхолдерам участников рыночных отношений – образовательные учреждения, потребителей (отдельные личности,

---

<sup>1</sup> Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг: методология, теория, практика. – М. : Омега-Л, 2008. – 298 с.



предприятия и организации), широкие круги посредников (включая службы занятости, биржи труда, органы регистрации, лицензирования и аккредитации образовательных учреждений и др.), а также общественные институты и структуры, причастные к продвижению образовательных услуг.

С. Н. Андреев<sup>1</sup> при определении заинтересованных сторон придерживается классической теории «в теории классического маркетинга принято разделять участников обмена – производителей (в данном случае это образовательные учреждения), потребителей (отдельные личности, предприятия и организации), посредников (службы занятости, биржи труда), а также контактные аудитории (общественные институты и структуры, СМИ, органы регистрации, лицензирования и аккредитации образовательных учреждений)».

Классифицируя стейкхолдеров, ученые чаще всего делят их на две группы: внешние и внутренние. Так, В. М. Саввинов<sup>2</sup> предложил следующую классификацию стейкхолдеров:

1) внешние: органы власти, осуществляющие управление в сфере образования, организации-работодатели, социальные организации; социальные партнеры; абитуриенты и их родители, выпускники образовательных организаций профессионального образования.

2) внутренние: студенты и их родители; сотрудники.

С. В. Аржанухин и Г. В. Макович<sup>3</sup> к внутренним стейкхолдерам также относят научно-педагогических работников, учебно-вспомогательный и административно-управленческий персонал, ученый совет и руководство вуза.

Дополним, что внешние стейкхолдеры, в зависимости от их интересов, могут быть прямыми и косвенными. К прямым относят работодателей; образовательные

---

<sup>1</sup> Андреев С. Н. Маркетинг в некоммерческой сфере: теоретический аспект // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 18–23.

<sup>2</sup> Саввинов В. М. О влиянии стейкхолдеров на управление образованием в условиях неопределенности среды // Управление образованием: теория и практика. – 2020. – № 4(40). – С. 4–13.

<sup>3</sup> Аржанухин С. В., Макович Г. В. Модели поведения стейкхолдеров университета в процессе цифровой трансформации интеллектуального капитала вуза // Human Progress. – 2021. – Т. 7, вып. 3. URL: [http://progress-human.com/images/2021/Tom7\\_3/Arzhanukhin.pdf](http://progress-human.com/images/2021/Tom7_3/Arzhanukhin.pdf) (дата обращения (20.08.2022)).

организации, принимающие выпускников для дальнейшего обучения; абитуриентов и их родителей; потребителей результатов научно-исследовательской, инновационной и производственной деятельности, реализуемых образовательной организацией профессионального образования. Среди косвенных заинтересованных лиц следует выделить государство и общество в целом, выпускников, инвесторов и спонсоров, партнеров.

А. Е. Плахин предлагает другой подход к классификации стейкхолдеров, заключающийся «в двухаспектном делении, включающем первичных и вторичных стейкхолдеров по степени влияния, а также социальных и несоциальных стейкхолдеров»<sup>1</sup>.

Для решения проблемы идентификации стейкхолдеров образовательных организаций профессионального образования и их интересов, по нашему мнению, наиболее рациональным представляется комплексное использование системного и процессного подходов, что позволяет рассматривать вуз как систему с выделением её процессов, взаимосвязей с внутренней и внешней средой, а также факторов, оказывающих существенное влияние на удовлетворения интересов заинтересованных сторон.

На рисунке 1.1 представлена классификация стейкхолдеров образовательной организации профессионального образования с позиций системно-процессного подхода (рисунок 1.1).

Образовательные организации профессионального образования, являясь открытыми системами, получают от поставщиков ресурсы для осуществления своей деятельности из внешней среды. Всех поставщиков можно классифицировать по видам поставляемых ресурсов:

– поставщики товаров и услуг – организации и предприятия, у которых образовательные организации профессионального образования приобретают основные и оборотные средства, нематериальные активы, услуги;

---

<sup>1</sup> Плахин А. Е. Теория и методология стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами: дис.... д-ра экон. наук. – Екатеринбург, 2019. – С. 79.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 1.1 – Классификация стейкхолдеров образовательной организации профессионального образования с позиций системно-процессного подхода

- поставщики финансовых ресурсов – спонсоры и инвесторы, осуществляющие финансирование образовательных организаций профессионального образования на безвозмездной или возмездной основе;
- поставщики человеческих ресурсов – образовательные организации профессионального образования, выпускники которых трудоустраиваются на работу в образовательную организацию профессионального образования;
- агентства по трудоустройству и т. п.; образовательные организации, осуществляющие подготовку абитуриентов. Также к данной группе поставщиков целесообразно отнести непосредственно абитуриентов и их родителей, потенциальных работников образовательных организаций;

– поставщики ресурсов – партнеры сетевого взаимодействия, в результате которого образовательная организация профессионального образования может использовать ресурсы такого партнера в целях осуществления своей деятельности.

Полученные на входе ресурсы преобразуются при осуществлении организацией своей деятельности, включающей основные и обеспечивающие процессы, а также процессы управления. При этом стейкхолдерами будут являться студенты и сотрудники – участники процессов.

Результаты реализации указанных процессов представляют собой выходы организации. Так, на выходе образовательной деятельности стейкхолдерами являются выпускники, работодатели – коммерческие и некоммерческие организации, учебные заведения, органы государственного и регионального управления и т. п., биржи труда, образовательные организации профессионального образования, в которых планируют продолжить обучение выпускники, организации – заказчики образовательных программ. Стейкхолдерами на выходе научно-исследовательской и инновационной и производственной деятельности будут являться потребители результатов данных видов деятельности.

Поскольку, как уже отмечалось, образовательные организации профессионального образования являются открытыми системами, то они функционируют во взаимодействии со стейкхолдерами внешней среды, такими как органы государственной власти в сфере образования, конкуренты, общественные организации, социальные партнеры и т. д.

Взаимодействие образовательной организации профессионального образования со стейкхолдерами строится на принципах наличия взаимных требований. При этом не все требования являются основанием для отношений со стейкхолдерами, а только те из них, которые обладают свойством легитимности – возможностью прямого влияния на образовательную организацию<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ковалева Е. Н. Образовательная организация высшего образования как стейкхолдер-организация // Проблемы высшего образования : материалы междунар. науч.-метод. конф. (Хабаровск 8–10 апр. 2015 г.). – Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2015. – С. 39–41.

Основываясь на предложенной классификации стейкхолдеров, представим классификацию их требований в таблице 1.2. Как видно из данных таблицы 1.2, у каждой группы стейкхолдеров имеются свои ожидания и требования к деятельности образовательных организаций профессионального образования, что накладывает определенные ограничения на процессы функционирования учебных заведений, связанные с необходимостью удовлетворения требований стейкхолдеров.

Таблица 1.2 – Классификация взаимных требований стейкхолдеров и образовательной организации профессионального образования

Стейкхолдеры	Требования стейкхолдеров к образовательной организации	Требования образовательной организации к стейкхолдерам
Стейкхолдеры «на входе» образовательной организации		
Поставщики материальных ресурсов – основных и оборотных средств	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Устойчивое финансовое состояние.</li> <li>– Надежность договорных отношений.</li> <li>– Выполнение обязательств.</li> <li>– Установление партнерских взаимоотношений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Качество, стоимость, ресурсов, условия поставки.</li> <li>– Выполнение обязательств.</li> <li>– Установление партнерских взаимоотношений</li> </ul>
Поставщики нематериальных ресурсов – лицензий, исключительных прав и т. п.		
Поставщики услуг		
Поставщики финансовых ресурсов (спонсоры, инвесторы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Целевое расходование средств.</li> <li>– Выполнение обязательств.</li> <li>– Установление партнерских взаимоотношений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Объем финансовых ресурсов.</li> <li>– Условия использования выделяемых средств.</li> <li>– Установление партнерских взаимоотношений</li> </ul>
Партнеры – участники сетевого взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выполнение обязательств сетевого взаимодействия.</li> <li>– Установление партнерских взаимоотношений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выполнение обязательств сетевого взаимодействия.</li> <li>– Установление партнерских взаимоотношений</li> </ul>
Поставщики человеческих ресурсов (образовательные организации, выпускники которых трудоустраиваются в образовательную организацию, агентства по трудоустройству)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Установление партнерских взаимоотношений.</li> <li>– Открытая и объективная информация об условиях работы в организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Установление партнерских взаимоотношений.</li> <li>– Соответствие квалификации потенциального работника требованиям рабочего места</li> </ul>
Потенциальные работники	Уровень заработной платы, условия труда, возможность профессионального роста и т. п.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Соответствие квалификации потенциального работника требованиям рабочего места.</li> <li>– Профессиональные и личностные качества</li> </ul>
Абитуриенты и их родители	Проходной балл, наличие конкурса, наличие бюджетных мест, ассортимент образовательных программ, стоимость платного обучения	Уровень подготовки абитуриента, личностные качества

## Продолжение таблицы 1.2

Стейкхолдеры	Требования стейкхолдеров к образовательной организации	Требования образовательной организации к стейкхолдерам
Поставщики человеческих ресурсов (образовательные организации, в которых проходит обучение потенциальных абитуриентов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Установление партнерских взаимоотношений.</li> <li>– Профориентационная работа, открытая и объективная информация об условиях обучения в организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Уровень подготовки абитуриентов.</li> <li>– Установление партнерских взаимоотношений</li> </ul>
Стейкхолдеры – участники основных, обеспечивающих и управленческих процессов		
Административно-управленческий персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Достойная заработная плата.</li> <li>– Профессиональный рост.</li> <li>– Удовлетворение от работы.</li> <li>– Обеспеченность необходимыми ресурсами всех рабочих процессов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Качество образования.</li> <li>– Выполнение требований органов государственной власти в сфере образования.</li> <li>– Учет требований стейкхолдеров.</li> <li>– Результаты работы образовательной организации.</li> <li>– Личные результаты работы</li> </ul>
Научные работники, учебно-вспомогательный персонал, обслуживающий персонал, работники функциональных подразделений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Достойная заработная плата, профессиональный рост.</li> <li>– Удовлетворение от работы.</li> <li>– Обеспеченность необходимыми ресурсами всех рабочих процессов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Качественное выполнение должностных обязанностей.</li> <li>– Результаты научно-исследовательской, инновационной, производственной деятельности</li> </ul>
Профессионально-педагогический состав	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Достойная заработная плата.</li> <li>– Профессиональный рост.</li> <li>– Удовлетворение от работы.</li> <li>– Обеспеченность необходимыми ресурсами всех рабочих процессов.</li> <li>– Условия реализации образовательного процесса.</li> <li>– Ресурсное обеспечение образовательного процесса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Качественное выполнение должностных обязанностей.</li> <li>– Результаты образовательной деятельности</li> </ul>
Студенты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Знания и умения, достаточные для выполнения должностных обязанностей.</li> <li>– Условия реализации образовательного процесса и его ресурсное обеспечение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Качественное выполнение требований образовательной организации</li> </ul>
Стейкхолдеры «на выходе» образовательной организации		
Выпускники	Знания и умения выпускников, достаточные для выполнения должностных обязанностей	Поддержание положительного имиджа образовательной организации
Образовательные организации, в которых планируют продолжить обучение выпускники	Качество подготовки выпускников, способных к продолжению образования и научным исследованиям	Установление партнерских взаимоотношений

## Продолжение таблицы 1.2

Стейкхолдеры	Требования стейкхолдеров к образовательной организации	Требования образовательной организации к стейкхолдерам
Организации – заказчики образовательных программ	Ассортимент образовательных программ, их содержание, стоимость, сроки реализации, результаты реализации образовательных программ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Объем финансового обеспечения образовательных программ.</li> <li>– Установление партнерских взаимоотношений</li> </ul>
Потребители результатов научно-исследовательской, инновационной, производственной деятельности	Качество, стоимость, сроки получения результатов научно-исследовательской, инновационной, производственной деятельности	Объем финансовых ресурсов от реализации результатов научно-исследовательской, инновационной, производственной деятельности
Органы государственной власти в сфере образования	Образовательная деятельность, соответствующая требованиям Закона об образовании в РФ, Федеральных государственных образовательных стандартов, иных нормативных документов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Объем финансового обеспечения деятельности образовательной организации.</li> <li>– Успешное прохождение процедур лицензирования и аккредитационного мониторинга</li> </ul>
Общество в целом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Результаты деятельности, соответствующие запросам общества.</li> <li>– Компетентные работники, социально-адаптированные и политически активные граждане</li> </ul>	Положительный имидж образовательной организации и профессионального образования
Биржи труда	Установление партнерских взаимоотношений	Установление партнерских взаимоотношений
Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмен информацией.</li> <li>– Установление взаимовыгодных отношений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмен информацией.</li> <li>– Установление взаимовыгодных отношений</li> </ul>
Общественные организации, социальные партнеры	Установление партнерских взаимоотношений	Установление партнерских взаимоотношений
Примечание – Составлено автором.		

Изучение удовлетворённости стейкхолдеров путем установления соответствия фактических условий и результатов реализации образовательной и других видов деятельности их требованиям, является необходимым условием эффективной деятельности образовательной организации профессионального образования.

В связи с этим особого внимания заслуживают механизмы сбора, анализа информации, полученной от заинтересованных сторон. Традиционными инструментами для данных целей выступают маркетинговые исследования.

Актуальность маркетинговых исследований в сфере образования подтверждают работы ученых Д. Х. Набиева, Г. Ф. Ксендзовой, А. В. Нетёсовой, Л. А. Данченко, Е. А. Панасюк, Л. Г. Миляевой, обзор которых свидетельствует,

что зачастую при определении маркетинговых исследований в сфере образования российские исследователи руководствуются мнением Н. К. Малхотры: «Маркетинговые исследования – это систематические и объективные идентификация, сбор, анализ и распределение информации, которые предпринимаются для совершенствования процесса принятия решений, относящихся к выявлению и решению проблем в маркетинге»<sup>1</sup>.

Так, Л. Ю. Шемятихина считает, что «маркетинговое исследование – системный сбор, упорядочение и анализ данных по различным аспектам маркетинговой деятельности образовательного учреждения»<sup>2</sup>. В данном определении автор сосредотачивает свое внимание только на процессе проведения маркетинговых исследований, не рассматривая при этом вопросы применения полученных результатов данных исследований. Кроме того, область исследования определена как «различные аспекты маркетинговой деятельности», что вносит элемент неопределенности, так как у руководства образовательных организаций профессионального образования могут быть различные представления о маркетинговой деятельности.

А. В. Нетёсова и Л. А. Данченко уточняют направления маркетинговых исследований: «Маркетинговые исследования рынка образовательных услуг – сбор, обработка и анализ информации о рынке образовательных услуг, конкурентах, потребителях, ценовой политике, каналах продвижения, методах стимулирования продаж, рекламе и внутреннем потенциале образовательного учреждения в целях уменьшения неопределенности в процессе принятия маркетинговых решений»<sup>3</sup>.

Аналогичного мнения придерживается и Г. Ф. Ксендзова: «Маркетинговые исследования, организованные на постоянной, систематической основе, направлены на изучение состояния тенденций функционирования и развития рынка образовательных услуг и труда, мониторинг качества обучения, действий конкурентов,

---

<sup>1</sup> Малхотра Н. К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – С. 31.

<sup>2</sup> Шемятихина Л. Ю. Маркетинг в образовании: учебно-методический комплекс. – Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2007. – С. 25.

<sup>3</sup> Нетёсова А. В., Данченко Л. А. Маркетинговые исследования поведения потребителей образовательных услуг вуза в условиях информатизации общества. – М. МЭСИ, 2012. – С. 31.



меняющихся предпочтений потребителей, выработку предложений по поддержанию системы образовательного учреждения и приоритетных направлений её развития»<sup>1</sup>. Следует обратить внимание, что Г. Ф. Ксендзова в качестве одного из направлений маркетингового исследования указывает мониторинг качества образования.

Н. М. Авсянников не просто указывает направления маркетинговых исследований, но и дает их классификацию по субъектам и объектам: «Под маркетинговым исследованием понимается сбор, обработка и анализ данных о рынке образования, субъектах: производителях, продавцах, посредниках, покупателях, конкурентах, потребителях образовательных услуг; объектах: образовательных программах, ценах, внутреннем потенциале образовательного учреждения в целях уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию управленческих решений»<sup>2</sup>.

По мнению Д. А. Шевченко, «основными объектами маркетинговых исследований образовательных услуг являются: анализ спроса и предложения; границы рынка и его сегментов, их емкость, в том числе по количеству потенциальных обучающихся и с учетом длительности оказания образовательных услуг; внешняя и внутренняя маркетинговая среда; конъюнктура образовательных услуг на данном рынке и его сегменте; конкурентоспособность образовательных услуг; поведение действующих на рынке образовательных услуг поставщиков и посредников, реальных и потенциальных потребителей и конкурентов; возможные стратегии маркетинга, различные варианты решения конкретных маркетинговых проблем»<sup>3</sup>.

В современной научной литературе маркетинговые исследования рассматриваются, в первую очередь, как информационная основа разработки направлений развития, планирования маркетинговых действий по продвижению образовательных программ на рынок, управлению рыночным поведением образовательных

---

<sup>1</sup> Ксендзова Г. Ф. Тенденции развития маркетингового управления на рынке образовательных услуг // ИСОМ. – 2012. – № 3. – С. 119.

<sup>2</sup> Авсянников Н. М. Маркетинг в образовании. – М. : Российский университет дружбы народов (РУДН), 2019. – С. 18.

<sup>3</sup> Шевченко Д. А. Маркетинговые исследования на рынке образования // Высшее образование в России. – 2003. – № 5. – С. 38.

организаций<sup>1</sup>. Вместе с тем информация, полученная в процессе маркетинговых исследований, может служить основанием для управленческих решений по вопросам выявления требований стейкхолдеров, предъявляемых к качеству образования, удовлетворённости данных требований, оценки вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления образовательной организацией.

Отметим, что у каждого заинтересованного лица или потребителя свои представления о качестве образования. Например, с точки зрения государства и общества в целом образование будет тем качественней, чем оно более соответствует нормативным требованиям, выраженным в законодательных актах, федеральных государственных образовательных стандартах. Здесь идет речь о «нормативном качестве».

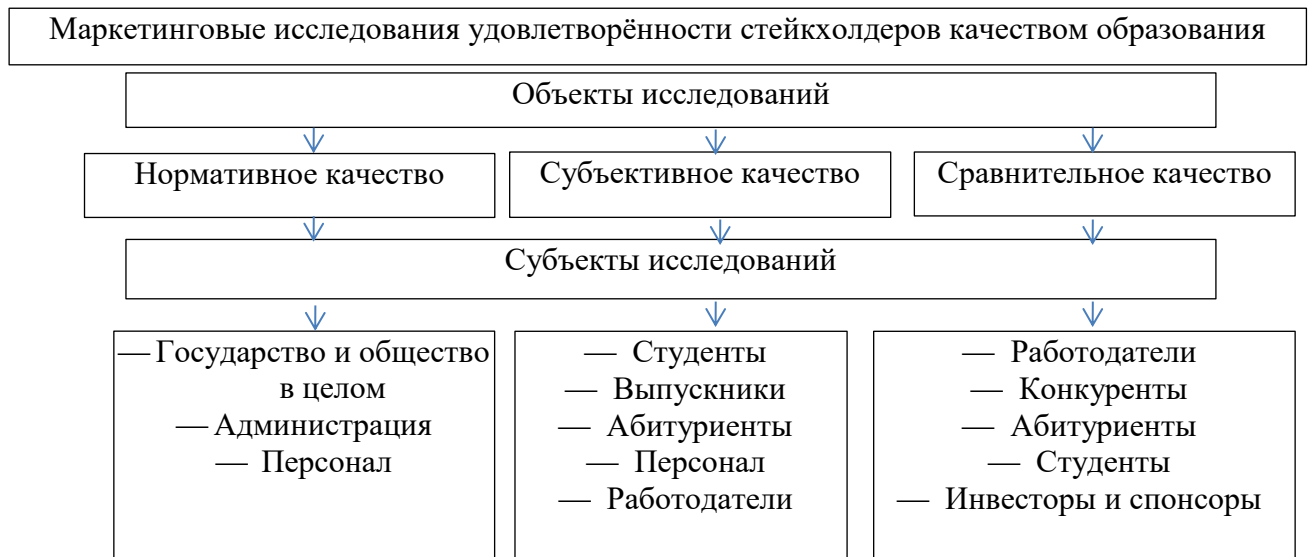
Абитуриенты, студенты, выпускники оценивают качество образования в высшей степени субъективно, основываясь на своих личных суждениях, мнении авторитетных для них лиц – «субъективное качество».

В отношении представлений о качестве образования работодателей, инвесторов и спонсоров целесообразно ввести понятие «сравнительное качество», так как данные заинтересованные лица оценивают продукт разных образовательных организаций, сравнивая уровень соответствия и готовности к работе в реальных производственных условиях. При этом возможна перекрестная ситуация, когда один субъект может двояко воспринимать качество образовательной программы. Например, субъективное и сравнительное качество характерно для студентов.

На рисунке 1.2 представлены субъекты и объекты маркетинговых исследований удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования.

---

<sup>1</sup> Абабков Ю. Н. Современные технологии маркетинга на рынке образовательных услуг // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2009. – № 9. – С. 77–87; Ксендзова Г. Ф. Тенденции развития маркетингового управления на рынке образовательных услуг // ИСОМ. – 2012. – № 3. – С. 118–121; Нетёсова А. В., Данченко Л. А. Маркетинговые исследования поведения потребителей образовательных услуг вуза в условиях информатизации общества. – М. : МЭСИ, 2012. – 144 с.; Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг: методология, теория, практика. – М. : ИКФ Омега Л, 2008. – 298 с.; Захарова И. В. Маркетинговые инструменты в современном вузе: тенденции исследований // Высшее образование в России. – 2018. – № 6. – С. 20–30.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 1.2 – Субъекты и объекты маркетинговых исследований удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования

Маркетинговые исследования удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования позволяют определить требования и ожидания стейкхолдеров в отношении указанного качества, а также соответствие данных требований и ожиданий фактическим условиям реализации образовательного процесса и полученным образовательным результатам. В качестве основного метода проведения такого исследования обычно используется опрос. Результаты опроса применяют при принятии управленческих решений по вопросам доведения качества образования до требуемого различными стейкхолдерами.

Использование маркетинговых исследований в управлении образовательными организациями профессионального образования способствует выявлению и идентификации заинтересованных сторон и их требований, определению уровня удовлетворения данных требований. Полученная таким образом информация является основой управленческих решений по доведению условий и результатов образовательного процесса до требуемых стейкхолдерами, что, в свою очередь, ведет к повышению качества образования, и, следовательно, к эффективному функционированию образовательных организаций профессионального образования.

### **1.3 Модель развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления**

Рассматривая практику управления образовательными организациями профессионального образования в России, необходимо отметить, что оценка ресурсного потенциала и его развитие находятся под пристальным вниманием руководства<sup>1</sup>.

Исторически сложилось, что задача оценки и развития ресурсного потенциала является важнейшей управленческой задачей в образовательных организациях профессионального образования, поскольку они получают право на осуществление своей деятельности при условии соответствия имеющихся ресурсов требованиям процедур лицензирования и аккредитации. Несмотря на актуальность проблемы развития ресурсного потенциала, следует отметить, что среди ученых нет единого понимания ресурсов и ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования. В. И. Фадеев в работе «Анализ диссертационных исследований по использованию ресурсного подхода в образовании»<sup>2</sup> отмечает, что наиболее распространенной является точка зрения о том, что ресурсы – это средства осуществления образовательной деятельности. При таком подходе оценка ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования подразумевает, прежде всего, количественный анализ финансовых, материальных, нематериальных и человеческих ресурсов. Цель проведения такой оценки – определение возможностей образовательной организации профессионального образования обеспечивать качественное образование, требуемого государственными органами. При этом наличие ресурсной базы, необходимой для выполнения

---

<sup>1</sup> Васильев А. И. Ресурсный подход к оценке конкурентоспособности образовательных организаций // Современная конкуренция. – 2019. – № 3. – С. 134–140.

<sup>2</sup> Фадеев В. И. Анализ диссертационных исследований по использованию ресурсного подхода в образовании // Проблемы современного педагогического образования. – 2014. – № 45–1. – С. 310–316.

образовательной организацией профессионального образования аккредитационных показателей, еще не гарантирует ей высокого уровня конкурентоспособности, устойчивого развития. Таким образом, при рассмотрении ресурсов как средства реализации образовательного процесса отсутствует стратегический контекст.

По нашему мнению, для решения данной проблемы следует использовать в управлении образовательными организациями профессионального образования комплексный подход, базирующийся на положениях ресурсного и стейкхолдерского подходов, что позволит не только оценивать ресурсное обеспечение образовательных программ, но и проводить идентификацию имеющихся ресурсов и способностей, вовлекать стейкхолдеров в процессы оценки и развития ресурсного потенциала, что в сочетании с оценкой возможностей внешней среды позволит наилучшим образом использовать ресурсный потенциал для формирования устойчивых конкурентных преимуществ, а следовательно, стратегии развития.

В соответствии с ресурсным подходом источником конкурентных преимуществ организации является её ресурсный потенциал<sup>1</sup>. Анализ исследований отечественных ученых, посвященных вопросам изучения ресурсного потенциала организаций и его состава, позволил нам сделать вывод, что в общем смысле под ресурсным потенциалом ученые понимают совокупность ресурсов объекта, используемых для достижения целей его деятельности. При этом различные авторы, раскрывая сущность ресурсного потенциала, выделяют те или иные аспекты.

Во-первых, О. Н. Алферина<sup>2</sup>, Л. В. Багузова<sup>3</sup>, А. П. Горина, А. А. Лебедева<sup>4</sup> отмечают, что ресурсный потенциал обеспечивает возможности достижения результата деятельности объекта и достижения им поставленных целей, а также

---

<sup>1</sup> Токунова Г. Ф., Харитонович А. В. Ключевые аспекты применения ресурсного подхода в целях управления развитием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 10А. – С. 544–552.

<sup>2</sup> Алферина О. Н., Оценка использования имущественной составляющей ресурсного потенциала предприятия: подходы и методики // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 11-2. – С. 5–10.

<sup>3</sup> Багузова Л. В. Теоретические подходы к определению сущности ресурсного потенциала в экономической науке // Наука Красноярья. – 2020. – № 1. – С. 24–39.

<sup>4</sup> Горина А. П., Лебедева А. А. Оценка эффективности использования ресурсного потенциала промышленного предприятия // Управленческий учет. – 2022. – № 2-3. – С. 659–666.

удовлетворения потребностей общества.

Во-вторых, О. Н. Алферина, А. П. Горина, Н. В. Корнеева, Л. Н. Потапова<sup>1</sup>, Ю. С. Тюнников<sup>2</sup> характеризуют ресурсный потенциал как совокупность количественных и качественных показателей оценки эффективности использования ресурсов организации.

В-третьих, по мнению Е. А. Алпеевой, В. С. Краснобаевой<sup>3</sup>, М. Ю. Резепова<sup>4</sup>, необходимо принимать во внимание условия применения ресурсного потенциала. Его составляющие должны быть задействованы в производственном процессе, при этом в организации необходимо обеспечить возможности пополнения и совершенствования данных составляющих.

В-четвертых, состав ресурсного потенциала, по мнению большинства авторов (В. В. Акиндинов, А. В. Курьянов<sup>5</sup>, А. С. Данилова, И. А. Максименко, О. М. Федорова<sup>6</sup>, Л. Г. Огорокова<sup>7</sup> и др.), представлен ресурсами организации. При этом необходимо отметить, что ряд ученых, в том числе Г. Ф. Токунова, А. В. Харитонович<sup>8</sup>, к ресурсному потенциалу кроме ресурсов относят и организационные способности, которые определяют порядок использования ресурсов и успешность

<sup>1</sup> Горина А. П., Алферина О. Н., Корнеева Н. В. Методология определения ресурсного потенциала предприятий реального сектора экономики // Вектор экономики. – 2019. – № 11(41). – С. 95.

<sup>2</sup> Тюнников Ю. С. Критерии оценки научно-исследовательского потенциала педагогического работника в системе СПО // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2020. – Т. 1, № 6(72). – С. 91–106.

<sup>3</sup> Алпеева Е. А., Краснобаева В. С. Ресурсный потенциал как способ повышения эффективности функционирования промышленных предприятий // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2022. – № 1. – С. 113–120.

<sup>4</sup> Резепов М. Ю. Ресурсный потенциал: понятие, механизм регулирования. – Саратов : Науч. кн., 2004. – 44 с.

<sup>5</sup> Акиндинов В. В., Курьянов А. В. Анализ и прогнозирование использования ресурсного потенциала в сельском хозяйстве // Инновации в АПК: проблемы и перспективы. – 2022. – № 1(33). – С. 16–23.

<sup>6</sup> Федорова О. М. Роль ресурсного потенциала в обеспечении конкурентоспособности предприятия сферы услуг // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 2. – С. 251–255.

<sup>7</sup> Огорокова Л. Г. Ресурсный потенциал предприятий. – СПб. : Изд-во СПбГТУ, 2001. – 294 с.

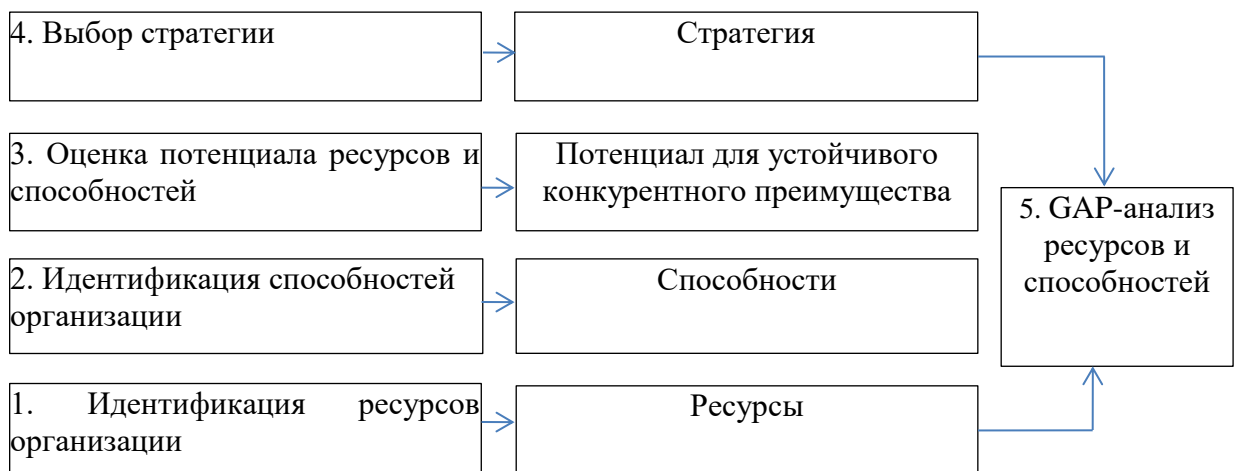
<sup>8</sup> Токунова Г. Ф., Харитонович А. В. Ключевые аспекты применения ресурсного подхода в целях управления развитием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 10А. – С. 544–552.

их применения. Такой точки зрения придерживаются и сторонники ресурсного подхода.

В-пятых, ученые С. Б. Алексеев, К. Д. Балабан<sup>1</sup>, И. А. Бондарева, А. Р. Моисеенко<sup>2</sup>, С. Ю. Стексова<sup>3</sup> при определении сущности ресурсного потенциала предлагают учитывать также влияние факторов внешней среды на его формирование и развитие.

В соответствии с ресурсным подходом стратегическое управление организацией осуществляется на основе модели Р. Гранта (рисунок 1.3).

Обобщая рассмотренные аспекты определения ресурсного потенциала, в дальнейшем под ресурсным потенциалом будем понимать совокупность ресурсов и способностей организации, формирование, использование и развитие которых позволит ей достигать поставленных целей в условиях изменения внешней среды, удовлетворять требования заинтересованных лиц.



Примечание – Составлено автором по: Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // California Management Review. – 1991. – Vol. 33. – P. 114–135.

Рисунок 1.3 – Модель управления Р. Гранта

<sup>1</sup> Алексеев С. Б., Балабан К. Д. Определение ресурсного потенциала предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2020. – № 9. – С. 3–6.

<sup>2</sup> Бондарева И. А., Моисеенко А. Р. Терминологический анализ категории ресурсного потенциала предприятия // Вестник Института экономических исследований. – 2019. – № 3(15). – С. 36–43.

<sup>3</sup> Стексова С. Ю. Оценка конкурентоспособности и эффективности использования ресурсного потенциала предприятия. – Хабаровск : Изд-во ТОГУ, 2017. – 102 с.

На первом этапе управления в рассматриваемой модели производится идентификация ресурсов, выявляются сильные и слабые стороны.

На втором этапе – определяется вклад ресурсов в каждую из способностей.

Далее, на третьем этапе оценивается потенциал ресурсов и способностей с точки зрения возможности создания устойчивого конкурентного преимущества.

Следующим, четвертым этапом является выбор стратегии развития, наилучшим образом использующей ресурсы и способности организации для реализации возможностей внешней среды.

На заключительном, пятом этапе посредством GAP-анализа определяется перечень недостающих компании для реализации стратегии ресурсов и способностей. В случае выявления дефицита ресурсов и способностей разрабатываются мероприятия по его устранению.

В предложенной Р. Грантом модели предполагается формирование стратегии с учетом факторов внешней среды (4-й этап), тогда как анализа данных факторов рассматриваемая модель не предусматривает. Тем не менее такой анализ необходим, так как все организации являются открытыми системами, и внешняя среда оказывает значительное влияние на их деятельность. Недостаточная связь модели Р. Гранта с внешней средой является ключевым направлением критики данной модели управления, так как ценность ресурсов и способностей определяется, прежде всего, рынком, на котором работает компания<sup>1</sup>. Несмотря на отмеченный недостаток, в современных условиях модель Гранта получила широкое распространение среди коммерческих организаций.

В целях применения рассматриваемой модели в образовательных организациях профессионального образования в данном исследовании проведена её модификация с учетом указанных нами выше специфических особенностей сферы образования:

1) поскольку для образовательных организаций профессионального образования характерны разнообразные виды деятельности, то необходимо создавать

---

<sup>1</sup> Priem R. L. Is the Resource-Based «View» a Useful Perspective for Strategic Management Research? // Academy of Management Review. – 2001. – Vol. 26, No 1. – P. 22–40.



конкурентные преимущества не только при осуществлении образовательной, но и иных видов деятельности;

2) управление образовательной организацией профессионального образования должно осуществляться с позиций теории заинтересованных сторон<sup>1</sup>;

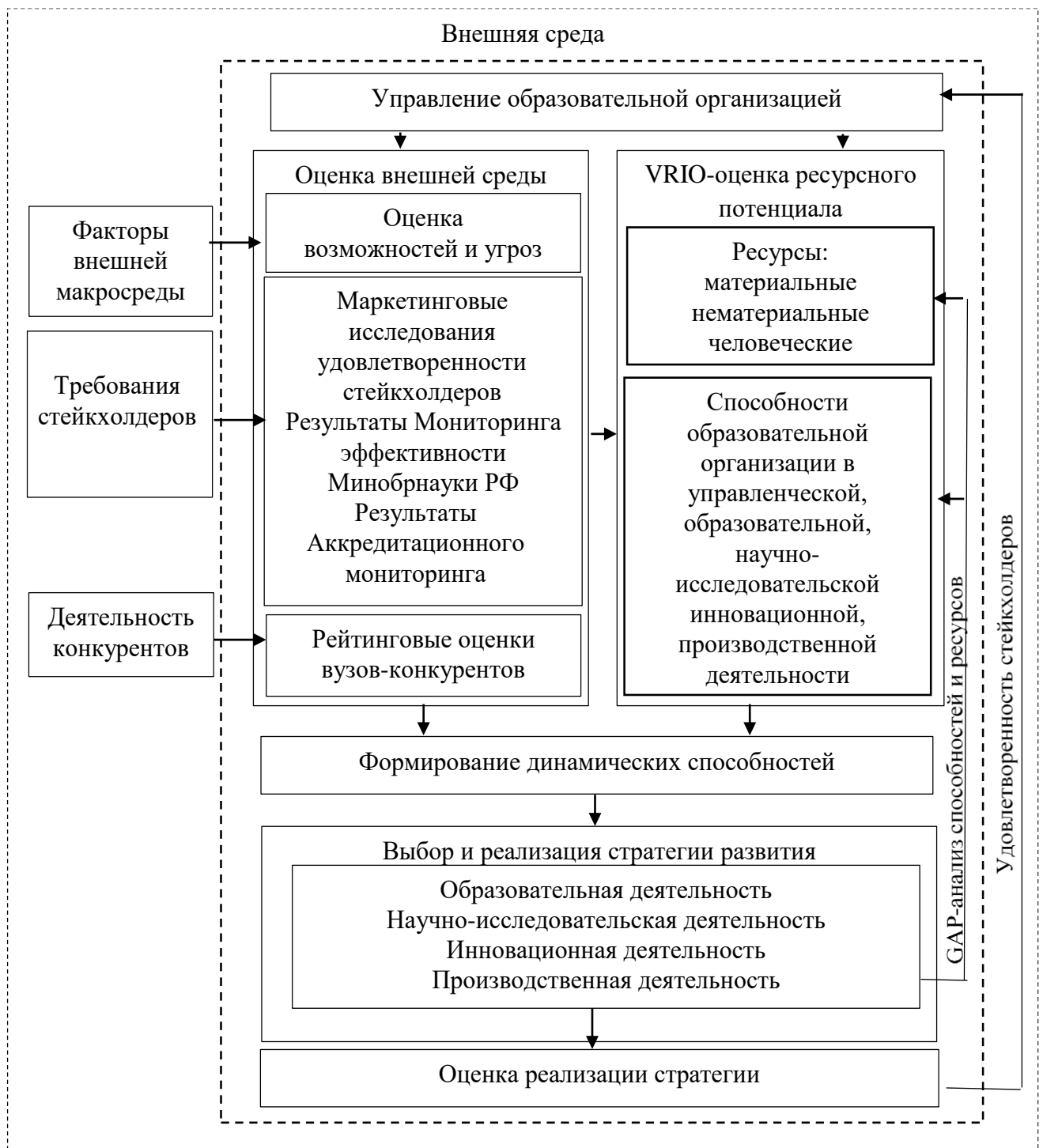
3) при управлении образовательной организацией профессионального образования необходимо учитывать высокую подвижность внешней среды. Неопределенность будущего, обусловленная постоянными изменениями экономических, политических, социальных и технологических факторов, способствует возникновению рисков, влияющих на развитие образовательных организаций профессионального образования.

С учетом вышеизложенного предлагаем включить в модифицированную модель управления образовательной организацией процессы анализа внешней среды, что позволит связать результаты оценки ресурсного потенциала и возможностей внешней среды, оценить степень удовлетворённости требований стейкхолдеров (рисунок 1.4).

Рассмотрим подробнее элементы данной модели. В соответствии с классификацией ресурсов Р. Гранта, ресурсы образовательной организации можно разделить на осязаемые и неосязаемые. К осязаемым, или материальным ресурсам, относятся финансовые ресурсы, а также основные и оборотные средства организации. Такие ресурсы, как правило, не могут обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества, так как чаще всего они реализуются на открытых рынках и являются доступными как для образовательной организации профессионального образования, так и для её конкурентов. К неосязаемым ресурсам относятся репутация, бренд образовательной организации профессионального образования, интеллектуальная собственность и т. п. К неосязаемым ресурсам также относятся и человеческие ресурсы.

---

<sup>1</sup> Ткаченко И. Н., Злыгостев А. А. Инструментарий исследования стейкхолдерских рисков для целей устойчивого развития компаний // *Journal of New Economy*. – 2022. – Т. 23, № 1. – С. 109–130.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 1.4 – Модель управления образовательной организацией на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью

Такие ресурсы в сочетании со способностями могут стать источником устойчивых конкурентных преимуществ образовательных организаций профессионального образования. В научных трудах Г. Д. Беляевой, Г. А. Федоренко,

А. Б. Макарец<sup>1</sup>, Г. Димитровой<sup>2</sup> и А. В. Меликян<sup>3</sup> в качестве способностей образовательной организации профессионального образования рассматривают следующие: использование маркетинговых технологий; способность привлекать ресурсы; умение выстраивать взаимоотношения с потребителями; эффективность управления образовательной организацией профессионального образования; способность к инновациям и обучению; управление ресурсами и др.

По нашему мнению, все способности образовательной организации профессионального образования целесообразно классифицировать по видам осуществляемой деятельности:

– образовательная деятельность – способность осуществлять разработку и реализацию образовательных программ, удовлетворяющих требованиям заинтересованных сторон;

– научно-исследовательская деятельность – способность создавать условия для осуществления фундаментальных и прикладных исследований по приоритетным направлениям развития науки, технологий и экономики и получения результатов данной деятельности в соответствии с требованиями потребителей;

– инновационная деятельность – способность создавать условия для формирования и освоения новых знаний и технологий их передачи, разработки и продвижения инновационных продуктов, услуг и технологий на рынок и получения результатов данной деятельности в соответствии с требованиями потребителей;

– производственная деятельность – способность создавать условия для осуществления производства продуктов или оказания услуг, являющихся результатами образовательной, инновационной и научно-исследовательской деятельности в соответствии с требованиями потребителей;

– управленческая деятельность – способность планировать, организовывать

---

<sup>1</sup> Беляева Г. Д., Федоренко Г. А., Макарец А. Б. Конкурентоспособность и динамические способности российских национальных исследовательских университетов // Глобальная ядерная безопасность. – 2015. – № 4(17). – С. 115–128.

<sup>2</sup> Dimitrova G. Competitiveness of the Universities: Measurement Capabilities // Trakia Journal of Sciences. – 2017. – Vol. 15, No 1. – P. 311–316.

<sup>3</sup> Меликян А. В. Взаимосвязь ресурсов и компетенций вузов с результатами их экспортной деятельности // Университетское управление: практика и анализ. – 2020. – № 24(1). – С. 44–59.

и осуществлять мониторинг реализации образовательной, научно-исследовательской, инновационной и производственной видов деятельности, а также осуществлять маркетинговую деятельность, направленную на продвижение образовательных продуктов и других результатов деятельности образовательной организации на рынок, проведение маркетинговых исследований.

Рассмотренные способности по видам деятельности являются рутинными, их наличие необходимо для осуществления деятельности.

На рисунке 1.5 представлены ресурсы и способности, составляющие ресурсный потенциал образовательной организации профессионального образования.

Как уже отмечалось, с точки зрения ресурсного подхода не все имеющиеся в организации ресурсы и способности могут быть использованы для формирования конкурентных преимуществ, т. е. являться специфическими активами. Для идентификации таких активов Дж. Барни предложил модель VRIO, в соответствии с которой специфические активы должны обладать такими свойствами, как ценность, редкость, невозможность имитации и организованность.

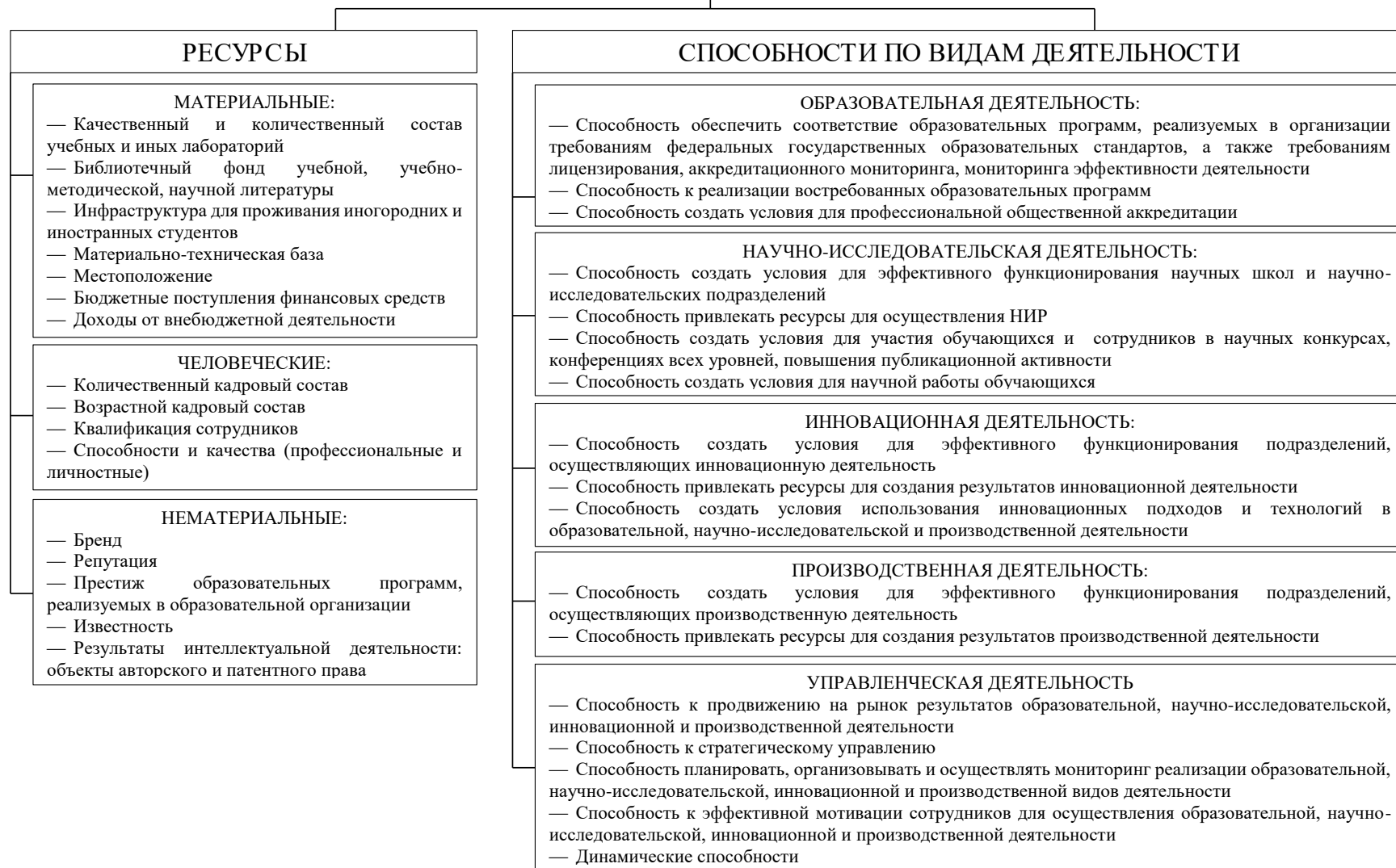
По отдельности ресурсы и способности не создают конкурентных преимуществ, они должны быть задействованы в определенной комбинации. Нахождение такой комбинации является задачей руководства, на решение которой должна быть ориентирована система управления организацией.

Также к задачам руководства относится задача распознавать и использовать возможности внешней среды, отвечать на её вызовы, учитывать интересы стейкхолдеров. Способности решать указанные задачи представляют собой динамические способности образовательной организации профессионального образования.

На рисунке 1.6 представлена логика формирования динамических способностей.

Наряду с ресурсами и рутинными способностями, важное значение имеют динамические способности анализа факторов внешней среды образовательной организации профессионального образования.

## Составляющие ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 1.5 – Составляющие ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 1.6 – Формирование динамических способностей образовательной организации

Всю совокупность таких факторов можно подразделить на контролируемые руководством образовательной организации (микросреда) и неконтролируемые (макросреда). Факторы макросреды могут влиять на деятельность образовательных организаций профессионального образования как в положительную, так и в отрицательную сторону. Поскольку они являются неуправляемыми, образовательная организация должна обладать способностями реагировать на изменения внешней среды и адаптировать под данные изменения свою деятельность. В таблице 1.3 приведена классификация таких способностей.

Таблица 1.3 – Управленческие действия на основе анализа внешней среды

Факторы	Оцениваемые параметры	Управленческие действия
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Покупательная способность потребителей</li> <li>– Структура потребления</li> <li>– Уровень цен</li> <li>– Доступность кредитов для населения и т. п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формирование стоимости освоения образовательных программ</li> <li>– Развитие коммерческих образовательных программ</li> <li>– Установление контрольных цифр приема</li> <li>– Формирование внебюджетных доходов</li> </ul>

Продолжение таблицы 1.3

Факторы	Оцениваемые параметры	Управленческие действия
Политические	– Законодательная и нормативно-правовая база – Государственные проекты и программы в сфере образования	– Планирование деятельности образовательной организации профессионального образования с учетом изменений действующей законодательной и нормативно-правовой базы – Использование возможностей, предоставляемых государственными проектами в сфере образования
Демографические	– Численность населения – Миграционные процессы	– Планирование контингента обучающихся – Планирование контрольных цифр приема
Природные	– Параметры устойчивого развития: рациональное использование природных ресурсов для производства и потребления материальных благ, охрана окружающей среды	– Формирование компетенций в области устойчивого развития – Формирование и реализация образовательных программ, планирование результатов научно-исследовательской, инновационной деятельности с учетом целей устойчивого развития общества
Культурные	– Система общественных культурных ценностей, верований, обычаев, установок, норм поведения – Отношение общества к образованию	– Формирование и реализация образовательных программ с учетом системы культурных ценностей, верований, обычаев, установок, норм поведения, господствующих в данном обществе – Развитие онлайн-курсов
Научно-технические	Научно-технический прогресс, развитие цифровых технологий	– Развитие информационно-образовательной среды – Развитие цифровых технологий обучения – Формирование образовательных программ, реализуемых с использованием цифровых технологий – Создание условий развития технологий – Планирование материальной базы – Планирование результатов научно-исследовательской, инновационной деятельности
Примечание – Составлено автором.		

Успешная реализация динамических способностей позволяет сформулировать стратегические альтернативы развития образовательной организации профессионального образования.

На этапе выбора стратегии целесообразно проводить GAP-анализ несоответствий имеющихся и необходимых для реализации стратегии развития ресурсов и способностей образовательной организации профессионального образования и в случае необходимости принять управленческие решения по устранению выявленных несоответствий. С учетом того, что образовательные организации профессионального образования функционируют в условиях динамично меняющейся среды, при реализации выбранной конкурентной стратегии проводится её адаптация к происходящим изменениям.

Оценка реализации стратегии служит инструментом контроля достижения целей управления образовательной организацией профессионального образования, главной из которых является удовлетворение требований стейкхолдеров.

В соответствии с представленной моделью предлагаем под управлением образовательной организацией профессионального образования понимать воздействие на процессы образовательной, научно-исследовательской, инновационной и производственной деятельности, представляющее собой формирование и реализацию уникальной стратегии развития ресурсного потенциала, направленную на удовлетворение требований и интересов стейкхолдеров.

Содержательная основа предложенного понятия базируется на принципах стейкхолдерской теории и теорий стратегического управления и включает целевую направленность управления образовательной организацией профессионального образования на удовлетворение требований и интересов стейкхолдеров в результате развития ресурсного потенциала данной организации. При этом ключевыми становятся процессы вовлечённости стейкхолдеров в управление деятельностью образовательной организации профессионального образования. В данном случае важнейшим результатом деятельности образовательной организации профессионального образования является её способность удовлетворять требования заинтересованных сторон.



## Выводы по главе 1

1. В современной управленческой теории выделяют различные подходы к управлению организациями: функциональный, системный, процессный, маркетинговый подходы, концепции планирования стратегии, позиционирования, а также ресурсный и стейкхолдерский подходы. Разработанные в разное время, сегодня все они широко используются в управлении как коммерческими, так и некоммерческими структурами.

2. Применяя существующие в теории менеджмента подходы к управлению образовательными организациями профессионального образования, необходимо учитывать специфику сферы образования. С одной стороны, образовательные организации профессионального образования, являясь некоммерческими, имеют высокую социальную значимость, заключающуюся в подготовке квалифицированных кадров для экономики страны, развитии человеческого потенциала, в связи с чем главной целевой установкой деятельности таких организаций является обеспечение качества образования с учетом интересов стейкхолдеров. С другой стороны, современные вузы и колледжи являются полноправными участниками рыночных отношений, осуществляя образовательную деятельность на коммерческой основе. В данном случае основной целью образовательных организаций профессионального образования становится повышение конкурентоспособности оказываемых услуг, борьба за потребителя, что характерно для коммерческих организаций. Очевидно, что в сложившихся условиях актуальным становится направленность управления образовательной организацией профессионального образования на учет интересов стейкхолдеров посредством развития ресурсного потенциала.

3. Проведенный анализ научных работ по проблемам идентификации стейкхолдеров образовательной организации профессионального образования и их требований позволил сделать вывод о целесообразности решения обозначенной проблемы с позиций системного и процессного подходов, что обеспечит полноту и комплексность идентификации заинтересованных сторон и их требований.

4. Предлагаемая в данном исследовании модель управления образовательной организацией профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процесс оценки ресурсного потенциала, в отличие от существующих моделей, представляет управление указанной организацией как процесс по формированию, поддержанию и развитию устойчивых конкурентных преимуществ, в основе которого лежат основанная на применении маркетинговых технологий оценка вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления, анализ факторов внешней среды и ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования. Основной целью данного процесса является удовлетворение требований заинтересованных сторон. Полнота и комплексность учета требований стейкхолдеров может быть достигнута путем их классификации, разработанной с использованием положений процессного и системного подходов.

5. Решение задачи практической реализации предлагаемой модели требует соответствующего методического обеспечения, в частности разработки методического инструментария оценки вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления; проведения маркетинговых исследований удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования, качеством ресурсного потенциала; оценки ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления. Данные задачи будут решены во второй главе данного исследования.

## **2 Методическое обеспечение оценки ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью**

### **2.1 Методы оценки ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования с учетом интересов стейкхолдеров**

Наряду с теоретическими исследованиями, в научных кругах широко обсуждаются вопросы практической оценки ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования. Несмотря на множество трудов в данной области, единых методик такой оценки не сформировано.

Т. В. Бобко и Т. В. Петрова<sup>1</sup> предлагают оценивать потенциал вуза с учетом влияния факторов внешней среды, уделяя внимание в первую очередь изучению связей вуза, отражающих влияние факторов внешней макро- и микросреды. При этом вопросы оценки таких составляющих ресурсного потенциала, как ресурсы и способности, авторами не рассматриваются.

Методики оценки отдельных видов ресурсного потенциала – научного, кадрового, инновационного — представлены в работах Л. Х. Джабраиловой<sup>2</sup>, Д. Ю. Знаменского<sup>3</sup>, Е. В. Зайцевой<sup>4</sup>, и др. Существенным недостатком данных

---

<sup>1</sup> Петрова Т. В., Бобко Т. В. Концептуальный подход к оценке потенциала развития вуза // Вестник СибГУТИ. – 2021. – № (1). – С. 60–77.

<sup>2</sup> Джабраилова Л. Х., Эльбиева Л. Р., Демельханова З. У. Сущностная характеристика формирования кадрового потенциала образовательной организации // Вестник Екатеринбургского института. – 2022. – № 2(58). – С. 17–21.

<sup>3</sup> Знаменский Д. Ю. К вопросу о методике оценки научного потенциала университетов // Управление. – 2019. – № 3. – С. 12–20.

<sup>4</sup> Зайцева Е. В., Запарий В. В., Ключев А. К. и др. Организационно-кадровый потенциал университета: методология и методика измерения. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 215 с.

методик является то, что они не дают полного представления о ресурсном потенциале образовательной организации профессионального образования.

Необходимо отметить, что рассмотренные нами методики оценки ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования не предполагают участия стейкхолдеров в процессах оценки. В то же время, на наш взгляд, вовлечение заинтересованных лиц в оценку ресурсного потенциала позволит руководству образовательной организации профессионального образования не просто изучить интересы стейкхолдеров и степень их удовлетворённости, но и, основываясь на мнениях заинтересованных сторон, выявить сильные и слабые стороны ресурсного потенциала данных организаций, выработать стратегию развития.

В качестве методов стратегического анализа ресурсного потенциала в образовательных организациях профессионального образования зачастую используются широко известные в научных кругах продуктовые, матричные, операционные и комплексные методы.

Сущность продуктовых методов заключается в стратегическом анализе продуктов и основываются на предположении, что конкурентоспособность вузов и колледжей является интегральной характеристикой и зависит от конкурентоспособности отдельных образовательных программ.

Очевидным достоинством продуктовых методов является тот факт, что учитывается одна из важнейших составляющих конкурентоспособности образовательной организации профессионального образования – конкурентоспособность основных результатов её деятельности.

Тем не менее конкурентоспособность образовательных программ сама по себе не может свидетельствовать об устойчивом функционировании образовательной организации профессионального образования, так как за пределами оценки остаются другие, не менее важные аспекты её деятельности.

Кроме того, рассматриваемые методы предполагают сравнительный анализ схожих по своим параметрам продуктов. Тогда как образовательные программы, реализуемые современными образовательными организациями профессионального образования, имеют высокую степень уникальности, что влечет за собой

снижение эффективности сравнительной оценки конкурирующих между собой образовательных программ.

Продуктовые методы появились в начале XX в., когда основой деятельности предприятия являлось производство. С развитием и усложнением рынка и отношений между рыночными субъектами возросла значимость оценки деятельности организаций на рынке в долгосрочной перспективе. Конкурентоспособность организации стала рассматриваться сквозь призму стратегического менеджмента, задачей которого является оценка деятельности всей организации с учетом полного спектра выполняемых ей функций и долгосрочных целей.

Первыми инструментами осуществления такой оценки стали матричные методы, разработанные в 60-х гг. XX в. Данные методы предполагают представление результатов стратегического анализа деятельности организации в виде матрицы. Матричные методы получили широкое распространение, их популярность привела к созданию множества разновидностей матриц, отличающихся между собой по оцениваемым параметрам. В сфере образования чаще всего используют следующие методы<sup>1</sup>:

1) SWOT-анализ – позволяет оценить влияние на стратегию образовательной организации профессионального образования факторов внешней и внутренней среды, изучить ресурсный потенциал и выработать стратегические альтернативы развития;

2) PEST-анализ – представляет собой процесс выявления и оценки влияния на деятельность образовательной организации профессионального образования

---

<sup>1</sup> Капустина Л. М., Изакова Н. Б., Гайтерова О. А. и др. Конкурентные позиции университетов на региональном рынке услуг высшего образования // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2021. – Т. 83, № 4(90). – С. 351–359; Бакаева В. В., Красильникова Т. В. Использование эмпирических методов при исследовании конкуренции в образовательной сфере // Юрист ВУЗа. – 2020. – № 2. – С. 3–9; Белоусова Т. И. Стратегический анализ деятельности учебных заведений // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. – 2013. – № 4(65). – С. 80–88; Дагаева Е. А. Методологические подходы к управлению имиджем вуза и оценке его конкурентоспособности // Вестник ТИУиЭ. – 2018. – № 1(27). – С. 67–71; Жданова Е. С. Анализ современных методов определения конкурентоспособности предприятий // Вестник экономической науки Украины. – 2018. – № 1(34). – С. 195–199; Романова И. Б. Формирование системы стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения // Экономика образования. – 2009. – № 4–1. – С. 36–48.

политических, экономических, социальных и технологических факторов;

3) пятифакторная модель М. Портера – предназначена для оценки конкурентных позиций образовательной организации профессионального образования.

Несомненным достоинством матричных методов стратегического анализа деятельности организаций является простота и наглядность. При наличии необходимой информации матричные модели позволяют обеспечить высокую достоверность оценки конкурентных позиций портфеля образовательных программ. В то же время на практике получить такую информацию бывает затруднительно, что является недостатком матричных методов. Матричные методы представляют собой удобный инструмент формирования стратегических целей развития организаций, вместе с тем они не дают понимания о процессах достижения поставленных целей.

В результате развития методического инструментария матричных методов сформировалась группа операционных методов анализа деятельности образовательных организаций профессионального образования, позволяющих оценить как образовательный процесс, так и текущую работу всех подразделений. При этом эффективность деятельности образовательной организации профессионального образования представляет собой интегральный показатель, определяемый как совокупность частных показателей эффективности деятельности структурных подразделений. Сущность рассматриваемых методов заключается в определении набора таких частных показателей. Их состав и структура существенно варьируются в зависимости от целей оценки и позиций автора. В настоящее время существует значительное количество методик оценки деятельности образовательных организаций профессионального образования и их ресурсного потенциала, основанных на операционных методах. При этом используются как известные экономической науке, так и вновь вводимые авторами методик показатели. Их количество не регламентировано и может достигать нескольких десятков. Данные показатели могут быть как качественными, так и количественными, что обуславливает широкое применение

экспертных и экономико-математических методов<sup>1</sup>. Для наглядного отображения результатов проведенной оценки формируют различные диаграммы.

Разновидностью операционных методов являются рейтинговые оценки деятельности образовательных организаций<sup>2</sup>. Е. С. Воробьева, И. В. Краковецкая<sup>3</sup> рассматривают проблемы рейтинговой оценки международной конкурентоспособности современных вузов и дают подробное описание индикаторов и показателей отраслевых и предметных рейтингов, в число которых входят и оценки ресурсного потенциала.

Рейтинги позволяют различным заинтересованным группам получить объективную информацию об образовательных организациях профессионального образования из независимых источников<sup>4</sup>:

- абитуриенты – при выборе образовательной организации для получения профессионального образования;
- студенты и выпускники – при выборе образовательной организации для продолжения образования;
- потенциальные сотрудники – при поиске места работы;

---

<sup>1</sup> Чистякова Н. О., Краковецкая И. В., Воробьева Е. С. Оценка потенциала университета как элемента инновационной среды региона // Креативная экономика. – 2013. – № 8(80). – С. 44–51; Константинова А. В. Оценка конкурентоспособности современных российских вузов на основе применения метода факторного анализа // Социология. – 2017. – № 3. – С. 122–127; Суловицкая Г. В., Балашова Е. А. Метод оценки показателя конкурентоспособности образовательных программ вуза в рамках процедур внешнего бенчмаркетинга // Труды международного симпозиума «Надежность и качество». – 2010. – Т. 2. – С. 378–380; Цатурян Э. О., Семкина Т. А. Анализ основных факторов повышения конкурентоспособности вуза в современных условиях // Транспортное дело России. – 2011. – № 2. – С. 121–123; Кузнецов Д. Л. факторы конкурентоспособности вуза // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 3. – С. 116–120; Сагинова О. В., Кондратьева А. А., Искандарян Р. А. Показатели конкурентоспособности в программах развития вузов // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2019. – № (1). – С. 44–55.

<sup>2</sup> Стукалова И. Б., Шишкин А. В., Стукалова А. А. Мировые рейтинги и конкурентоспособность российских университетов. Международная торговля и торговая политика. – 2019. – № 3. – С. 5–18; Шакирова Ю. А. Анализ влияния показателей интернационализации на рейтинговые оценки российских вузов // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 6(106). – С. 111–119.

<sup>3</sup> Воробьева Е. С., Краковецкая И. В. Продвижение российских вузов в мировые рейтинги конкурентоспособности: цель близка? // Креативная экономика. – 2017. – № 5. – 2017. – № 5. – С. 521–552.

<sup>4</sup> Полихина Н. А., Тростянская И. Б. Рейтинги университетов: тенденции развития, методология, изменения. – М. : ФГАНУ «Социоцентр», 2018. – С. 189.

- работодатели – при трудоустройстве кандидатов на вакантные должности;
- государство – при оценке эффективности деятельности образовательных организаций.

К преимуществам операционных методов относится многоаспектность оценки. Основным недостатком рассматриваемых методов является сложность определения исчерпывающего перечня показателей оценки. Это происходит в силу того, что образовательная организация профессионального образования, как и любая другая, является открытой системой и на её деятельность влияет множество различных факторов внешней среды, которые необходимо учитывать при оценке деятельности. Помимо этого, попытка учесть большое количество показателей оценки приводит к сложности их обработки, необходимости применения экономико-математических методов, что зачастую снижает возможности практического применения операционных методов.

Комбинированные методы являются результатом сочетания матричных и операционных методов. Они направлены на определение как фактического уровня ресурсного потенциала и результатов деятельности образовательной организации профессионального образования, так и возможностей её развития.

Одним из важнейших аспектов анализа деятельности образовательной организации является оценка качества образования, предполагающая не только определение уровня соответствия образовательной деятельности требованиям, предъявляемым федеральными государственными образовательными стандартами и нормативными актами, но и оценку удовлетворённости заинтересованных сторон, заключающуюся в определении степени соответствия требований заинтересованных сторон и фактически полученных результатов деятельности образовательной организации.

В научной литературе представлены различные модели оценки удовлетворённости заинтересованных сторон. Для решения данной проблемы наиболее рациональным, по нашему мнению, является использование GAP-модели



американских ученых А. Парасурамана, В. Зейтамля и Л. Берри<sup>1</sup>. Сегодня данная модель нашла широкое применение в прикладных научно-исследовательских работах<sup>2</sup>. Она позволяет выявить имеющиеся разрывы между требованиями потребителей и качеством образования.

Рассмотрим имеющиеся методы оценки требований основных групп заинтересованных сторон: государства, студентов, сотрудников образовательной организации и работодателей. Требования, предъявляемые государством к качеству образования, отражены в различного рода нормативных документах. Для оценки степени соответствия ресурсного обеспечения образовательной организации профессионального образования и реализуемых ей образовательных программ данным требованиям существуют процедуры мониторинга показателей эффективности деятельности вузов<sup>3</sup>, и колледжей<sup>4</sup>, лицензирования<sup>5</sup>, аккредитации<sup>6</sup>, в том числе государственной, профессионально-общественной и международной аккредитации.

В ходе ежегодного мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования и их филиалов рассчитываются показатели эффективности по таким видам деятельности, как образовательная, научно-исследовательская, международная, финансово-экономическая, а также показатель заработной платы профессорско-преподавательского состава. В случае, если расчетные значения

<sup>1</sup> Griffith Stafford A. A Proposed Model For Assessing Quality Of Education // *International Review of Education*. – 2008. – Vol. 54, Iss. 1. – P. 99–112. – URL: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11159-007-9072-x> (дата обращения: 06.08.2022); Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research // *Journal of Marketing*. – 1985. – Vol. 49 (4). – P. 41–50.

<sup>2</sup> Nabokov V. I., Mingalev V. D., Pustuyev A. L. et al. Marketing information analysis on educational service quality in terms of innovative activity // *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*. – 2018. – Vol. 8, No S-MRCHSPCL. – P. 31–38; Fadeeva N. V. Methodology of Assessment of the Quality of Services // *Bulletin of Siberian State Technological University*. – 2012. – Vol. 18, No 2. – P. 484–492.

<sup>3</sup> О проведении мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования : Приказ Министерства образования и науки РФ от 18 марта 2016 г. № 244.

<sup>4</sup> О проведении в 2023 году мониторинга качества подготовки кадров в образовательных организациях, реализующих образовательные программы среднего профессионального образования : Приказ Минпросвещения России от 24 марта 2023 г. № 200.

<sup>5</sup> О лицензировании образовательной деятельности : Постановление Правительства РФ от 18 сентября 2020 г. № 1490.

<sup>6</sup> Об утверждении Положения о государственной аккредитации образовательной деятельности : Постановление Правительства Российской Федерации от 14 января 2022 № 3.

указанных показателей ниже нормативных, университет признается неэффективным.

В ходе ежегодного мониторинга эффективности образовательных организаций среднего образования и их филиалов рассчитываются показатели эффективности по критериям: образовательная деятельность, международная деятельность, уровень подготовки выпускников образовательных программ среднего профессионального образования, инфраструктура, финансово-экономическая деятельность, кадровый состав, реализация программ дополнительного профессионального образования, социальная ответственность, инклюзивное образование.

Процедура лицензирования осуществляется в отношении разрабатываемых образовательной организацией профессионального образования новых образовательных программ. В процессе лицензирования оцениваются такие показатели, как квалификация педагогических и научных работников, наличие печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов, материально-техническое обеспечение образовательной деятельности по образовательной программе, наличие условий для функционирования электронной информационно-образовательной среды.

С 1 марта 2022 г. в отношении образовательных организаций высшего образования введена процедура аккредитационного мониторинга, позволяющего на регулярной основе оценивать качество обучения по отдельным образовательным программам, при этом аккредитация образовательных организаций становится бессрочной. В целях получения государственной аккредитации образовательная программа высшего образования оценивается по шести показателям: средний балл ЕГЭ и дополнительных вступительных испытаний творческой направленности студентов, принятых на обучение по очной форме, наличие электронной информационно-образовательной среды, доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень, ученое звание и различные награды, доля работников, имеющих стаж работы по профилю реализуемой образовательной программы, доля обучающихся, выполнивших 70 % и более заданий диагностической работы и наличие внутренней системы оценки качества образования. Эти же показатели, за

исключением результатов выполнения диагностических работ, используются при проведении аккредитационного мониторинга. Дополнительно к ним мониторинг учитывает долю обучающихся, успешно завершивших обучение по образовательной программе, долю выпускников, выполнивших обязательства по договорам о целевом обучении, и показатель трудоустройства выпускников в течение года после окончания обучения.

Соответствие показателей деятельности образовательной организации требованиям государства, определяемое в ходе рассмотренных выше процедур, представляет собой нормативное качество образования. При наличии несоответствий по тем или иным показателям качество образования снижается, что требует управленческих действий по устранению выявленных несоответствий.

Требования таких групп заинтересованных лиц, как работодатели, студенты и персонал являются субъективными. Степень соответствия деятельности образовательной организации требованиям указанных групп заинтересованных сторон представляет собой субъективное качество, при оценке применяют такие методы маркетинговых исследований, как опрос и экспертные оценки. С 2022 г. обязательным показателем аккредитационного мониторинга является оценка удовлетворённости работодателей, студентов и работников образовательной организации качеством образования.

Подходы к оценке удовлетворённости работодателей уровнем качества подготовки выпускников университета рассматривает И. В. Краковецкая. Ею предложен методический инструментарий проведения такой оценки, предполагающий изучение мнений работодателей по следующим направлениям<sup>1</sup>:

- общий уровень удовлетворённости работодателей;
- удовлетворённость уровнем качества подготовки выпускников;
- удовлетворённость сформированными адаптированными и оперативными компетенциями выпускников;

---

<sup>1</sup> Краковецкая И. В. Подходы к оценке удовлетворённости работодателей уровнем качества подготовки выпускников университета: проблемы и перспективы взаимодействия // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2016. – Т. 198, № 2. – С. 158–164.

- удовлетворённость сформированными коммуникативными, психологическими компетенциями выпускников;
- удовлетворённость личностными качествами выпускников;
- удовлетворённость сформированными информационными компетенциями выпускников.

По каждому направлению оценки удовлетворённости работодателей уровнем качества подготовки выпускников автором предлагаются индикаторы оценки. Анализ данных индикаторов является основой составления карт оценки индикаторов для определения уровня удовлетворённости работодателей качеством подготовки выпускников. Предложенная И. В. Краковецкой методика оценки удовлетворённости работодателей уровнем качества подготовки выпускников образовательной организации позволяет определить сильные и слабые стороны подготовки выпускников по образовательным программам с точки зрения работодателей, определить направления совершенствования образовательного процесса в целях повышения конкурентоспособности выпускников учебного заведения.

Кроме изучения мнений работодателей изучение удовлетворённости качеством образования предполагает также изучение мнений студентов, являющихся потребителями образовательных продуктов. В настоящее время для оценки степени соответствия качества услуг требованиям потребителей широко используется методология SERVQUAL, разработанная учеными А. Парасураманом, В. Зейтамлем и Л. Берри<sup>1</sup>. Данная методика основана на понятии качества услуги как результата потребительского сравнения своих ожиданий и восприятий. Авторы предлагают оценивать качество по пяти критериям: материальность, надежность, отзывчивость, убежденность, сочувствие, по каждому из которых имеется набор утверждений, предлагаемых потребителям для оценки качества потребленной услуги. Всего таких утверждений 22

---

<sup>1</sup> Parasuraman A. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality // Journal of retailing. – 1988. – Vol. 64(1). – P. 12–40; Berry L., Parasuraman A., Zeithaml V. A. «The service-quality puzzle» // Business Horizons. – 1988. – Vol. 31, No 5. – P. 35–43.

(Приложение А). Методика SERVQUAL имеет широкое применение, поскольку может быть адаптирована для оценки услуг в различных сферах деятельности.

Ф. Абдулла<sup>1</sup> предложил адаптированную методику HEdPERF (Higher Education PERFormance) для оценки качества образования. Данная методика содержит 41 утверждение по пяти критериям: академические аспекты, неакадемические аспекты, доступность, вопросы по образовательным программам, понимание (Приложение А).

Анализ посвященных исследованиям удовлетворённости качеством образования работ<sup>2</sup> позволил сделать следующие выводы:

1) отечественные и зарубежные ученые используют для удовлетворённости потребителей качеством образования как методику SERVQUAL, так и методику HEdPERF;

2) с помощью рассматриваемых методик ученые проводят оценку степени удовлетворённости качеством образования лишь одной группы потребителей – студентов, что существенно ограничивает возможности образовательной организации в вопросах стратегического развития, поскольку в проведении подобных оценок не участвуют другие группы стейкхолдеров;

3) вне зависимости от выбранной методики, в различных исследованиях предлагается свой, отличный от других, набор утверждений для оценки удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования, сгруппированных вокруг показателей оценки, предложенных авторами методик SERVQUAL и HEdPERF.

---

<sup>1</sup> Abdullah F. The development of HEdPERF: A new measuring instrument of service quality for the higher education sector // *International Journal of Consumer Studies*. – 2005. – Vol. 30. – P. 569–581.

<sup>2</sup> Капустина Л. М., Маковкина Е. И. Оценка качества образовательных услуг в управлении брендом университета // *Экономика сферы услуг в условиях цифровизации*. – 2020. – С. 93–116; Жадько Е. А., Изакова Н. Б. Оценка качества образовательной услуги вуза как необходимое условие повышения эффективности его деятельности // *Труды Уральского государственного экономического университета: сб. науч. ст. в 2-х т.* – Екатеринбург, 2016. – С. 146–151; Шипов А. В. Анализ качества образовательных услуг с применением методики «SERVQUAL» в Тверском государственном техническом университете // *Образование и проблемы развития общества*. – 2020. – № 3(12). – С. 109–120; Vanahene S. Kraa J., Kasu A. Impact of HEdPERF on Students' Satisfaction and Academic Performance in Ghanaian Universities; Mediating Role of Attitude towards Learning // *Open Journal of Social Sciences*. – 2018. – Vol. 6. – P. 96–119.

Подводя итоги проведенного анализа публикаций по проблемам оценки ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования, следует отметить, что в изучении данных проблем достигнуты значительные успехи: в настоящее время существует множество методических подходов такой оценки. Тем не менее, по нашему мнению, существенным недостатком рассмотренных методик является отсутствие единой методологической базы определения показателей оценки деятельности образовательной организации: каждая образовательная организация самостоятельно разрабатывает методики, не всегда обеспечивающие должного учета требований стейкхолдеров, а также влияния факторов внешней среды.

## **2.2 Алгоритм оценки удовлетворённости стейкхолдеров образовательной организации профессионального образования**

В целях оценки удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования, а также качеством ресурсного потенциала образовательной организации в диссертационном исследовании проведена адаптация GAP – модели<sup>1</sup> (рисунок 2.1).

Данная модель описывает 5 видов несоответствий, которые являются причиной неудовлетворённости стейкхолдеров качеством образования.

Первое несоответствие — это несоответствие между требованиями стейкхолдеров к деятельности образовательной организации и восприятием этих требований руководством (GAP 1). Возникает в результате того, что у управленческого персонала отсутствует объективная информация о требованиях стейкхолдеров.

Основная причина несоответствия GAP 1 – отсутствие или низкое качество проводимых маркетинговых исследований.

---

<sup>1</sup> Griffith Stafford A. A Proposed Model For Assessing Quality Of Education // International Review of Education. – 2008. – Vol. 54, Iss. 1. – P. 99–112.



Примечание – Составлено автором по: Parasuraman A. A., Zeithaml V. A, Berry L. L. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research // Journal of Marketing. – 1985. – Vol. 49(4). – P. 41–50.

Рисунок 2.1 – GAP-модель оценки удовлетворённости стейкхолдеров

Кроме того, в образовательной организации профессионального образования может сложиться ситуация, когда на регулярной основе проводятся качественные маркетинговые исследования удовлетворённости требований стейкхолдеров, но их результаты не используются руководством при принятии управленческих решений.

Второе несоответствие — это несоответствие между восприятием требований стейкхолдеров руководством образовательной организации и стандартами, регламентирующими её деятельность (GAP 2). К таким стандартам относится разработанная в образовательной организации документация: образовательные стандарты, самостоятельно устанавливаемые образовательными организациями, документация системы менеджмента качества, образовательные программы и т. п. Несоответствие GAP 2 возникает в случаях, когда указанная документация носит

формальный характер, при её разработке не учитываются реальные интересы стейкхолдеров.

Третье несоответствие — это несоответствие между стандартами и организационными процессами (GAP 3). Это самый распространенный разрыв, который возникает при осуществлении образовательной и иных видов деятельности. Главной причиной появления данного несоответствия является невыполнение на практике требований стандартов и нормативной документации, регламентирующей деятельность образовательной организации, составленной с учетом требований стейкхолдеров.

Четвертое несоответствие — это несоответствие между осуществляемой образовательной организацией профессионального образования деятельностью и внешними коммуникациями (GAP 4). Возникает, если образовательная организация создает у стейкхолдеров ложное представление о своей деятельности посредством предоставления информации на собственном сайте, в средствах массовой информации, рекламных объявлениях и т. д.

Пятое несоответствие — это несоответствие между требованиями и восприятием стейкхолдерами результатов деятельности образовательной организации профессионального образования (GAP 5). Данное несоответствие возникает всегда, когда присутствует хотя бы одно из перечисленных выше несоответствий, так как все они приводят к возникновению разрыва между требованиями и восприятиями стейкхолдеров. Поэтому именно GAP 5 определяет уровень удовлетворённости стейкхолдеров.

Требования стейкхолдеров складываются на основе их прошлого опыта, личных потребностей, общения с друзьями, коллегами (устные коммуникации), а также на основе рекламы (внешние коммуникации).

Если восприятия стейкхолдеров совпадают или превосходят их требования, то можно говорить о высоком уровне удовлетворённости стейкхолдеров. Следовательно, в образовательных организациях профессионального образования на регулярной основе должна проводиться работа по выявлению требований заинтересованных лиц, а также выявлению и устранению всех видов несоответствий.



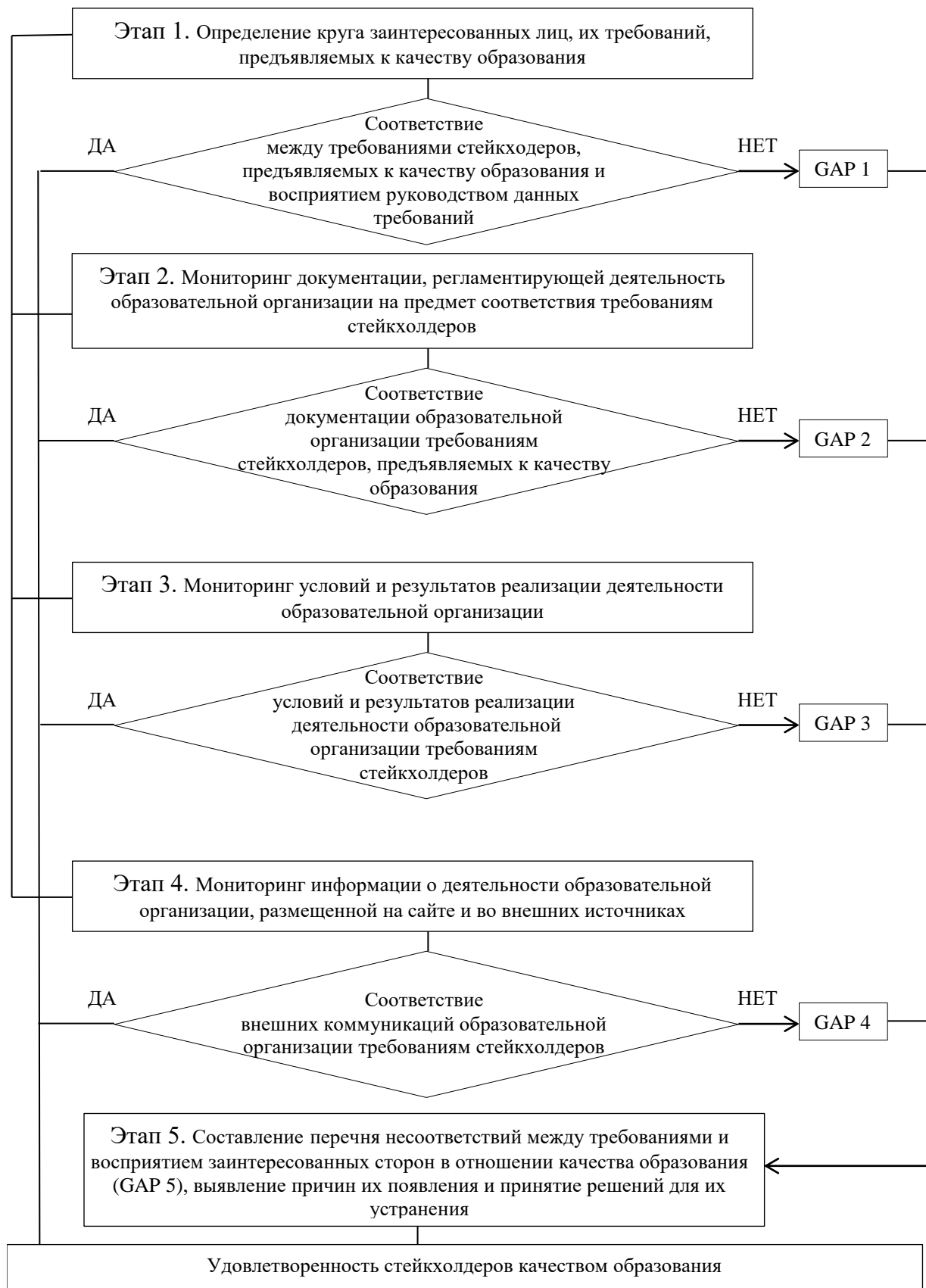
Представленная модель может быть использована для изучения удовлетворённости различных групп стейкхолдеров деятельностью образовательной организации как в целом, так и по отдельным видам деятельности.

Далее модель GAP-анализа рассматривается автором применительно к основной деятельности образовательной организации профессионального образования – реализации образовательных программ. На основе данной модели разработан алгоритм оценки удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования (рисунок 2.2), включающий пять этапов.

На первом этапе определяется круг заинтересованных лиц, их требования, предъявляемые к качеству образования. Реализация первого этапа осуществляется посредством проведения маркетинговых исследований требований основных групп стейкхолдеров, предъявляемых к качеству образования, а также изучения требований государства, изложенных в Законе об образовании в РФ, федеральных государственных образовательных стандартах, других нормативных документах, регламентирующих деятельность образовательных организаций профессионального образования. Результатом реализации первого этапа оценки удовлетворённости стейкхолдеров является получение представлений руководства образовательной организации о требованиях заинтересованных сторон в отношении качества образования, что способствует устранению первого вида несоответствия GAP 1.

На втором этапе оценки проводится мониторинг внутренней документации, регламентирующей организацию и реализацию образовательного процесса на предмет соответствия выявленным требованиям заинтересованных сторон и в случае необходимости вносятся корректировки в имеющуюся документацию с целью устранения несоответствий второго вида GAP 2.

На третьем этапе осуществляется мониторинг фактических условий реализации и результатов деятельности образовательной организации профессионального образования использованием маркетинговых исследований, позволяющих выявить мнения стейкхолдеров о качества образования.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 2.2 – Алгоритм оценки удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования

По результатам реализации третьего этапа составляется перечень фактических и требуемых значений показателей качества образования. Разница между указанными значениями свидетельствует о наличии несоответствий GAP 3.

На четвертом этапе осуществляется мониторинг соответствия информации о деятельности образовательной организации профессионального образования, представленной на официальном сайте, в средствах массовой информации, рекламных объявлениях, буклетах, социальных сетях и т. д., требованиям заинтересованных лиц. В результате реализации данного этапа определяется наличие несоответствий четвертого вида GAP 4.

На пятом этапе оценки удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования разрабатывается перечень мероприятий по достижению соответствия условий реализации образовательной деятельности требованиям стейкхолдеров. Реализация данных мероприятий нацелена на устранение пятого вида несоответствий GAP 5.

В результате реализации указанных этапов будет получена комплексная оценка удовлетворённости заинтересованных лиц. Это позволит руководству вузов принимать обоснованные управленческие решения по достижению требуемого указанными лицами качества образования. Авторский алгоритм оценки удовлетворённости стейкхолдеров позволяет оценить деятельность образовательных организаций профессионального образования, выявить возможные причины несоответствий данной деятельности требованиям и интересам стейкхолдеров. Предложенный алгоритм может быть применим к любому виду деятельности, осуществляемому в образовательной организации профессионального образования. В данной диссертационной работе нами рассмотрен один вид деятельности – образовательный, поскольку он является основным для исследуемых организаций.

Считаем, что для оценки требований стейкхолдеров, предъявляемых к качеству образования, наиболее целесообразно применение методики HEdPERF, поскольку именно она адаптирована для сферы профессионального образования. В целях оценки ресурсного потенциала автором проведена модификация данной методики. В частности, все критерии оценки удовлетворённости стейкхолдеров

качеством образования распределены по видам ресурсов и способностей образовательной организации. Кроме этого, по нашему мнению, составлению опросных листов для заинтересованных лиц должен предшествовать этап выявления указанных требований. В таком случае, основой составления анкет для опроса будет являться набор выявленных требований. Процесс маркетинговых исследований удовлетворённости стейкхолдеров качеством ресурсного потенциала представлен на рисунке 2.3.

Оценить же степень соответствия качества подготовки выпускника данным требованиям работодателя могут посредством оценки результатов обучения только лишь после того, как выпускник будет принят на работу. Также работодатели могут высказать свое мнение не только относительно приобретения выпускником компетенций, требуемых работодателем, но и относительно качества подготовки выпускников в целом, уровня их компетентности в решении производственных задач.

Студенты могут оценить не только результаты обучения, но и образовательный процесс, а также его обеспеченность ресурсами. Требования к качеству образования студенты формируют как в процессе выбора образовательной организации, так и в процессе обучения. Так, опрос абитуриентов позволяет определить требования, предъявляемые к образовательной программе и учебному заведению на этапе выбора образовательной организации, а опрос студентов дает возможность оценить уровень фактического удовлетворения данных требований.

Кроме того, студенты владеют информацией об уровне ресурсной обеспеченности образовательного процесса и условиях его реализации.

Информацией о ресурсной обеспеченности образовательного процесса также владеют и сотрудники образовательной организации. Они могут высказать свое мнение о том, в каком количестве и какого качества требуются ресурсы для обеспечения качества образования, а также степень соответствия требуемого и фактического уровня ресурсной обеспеченности. Требования стейкхолдеров определяются в процессе опроса представителей организаций-работодателей, студентов и сотрудников образовательной организации.

ЭТАП 1: Составление анкет с целью определения требований стейкхолдеров:		
Анкеты для студентов	Анкеты для сотрудников	Анкеты для работодателей
ЭТАП 2: Проведение опроса, сбор, обработка и анализ анкет		
ЭТАП 3: Формирования набора требований стейкхолдеров к ресурсному потенциалу деятельности образовательной организации		
<p><i>Требования студентов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- требования, предъявляемые к вузу на этапе поступления;</li> <li>- требования, предъявляемые к образовательному процессу;</li> <li>- требования, предъявляемые к ресурсному обеспечению образовательного процесса</li> </ul>	<p><i>Требования сотрудников:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- требования, предъявляемые к образовательному процессу;</li> <li>- требования, предъявляемые к условиям реализации и ресурсному обеспечению образовательного процесса</li> </ul>	<p><i>Требования работодателей:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- требования к перечню компетенций выпускника</li> <li>- требования к качеству подготовки выпускника</li> </ul>
ЭТАП 4: Составление анкет по методике HEdPERF		
<p>ЭТАП 4.1: Формирование утверждений для оценки удовлетворенности каждой группы стейкхолдеров на основе полученного набора требований и их группировка по показателям оценки: академические аспекты, неакадемические аспекты, доступность, вопросы по программам обучения, понимание</p>		
<p>ЭТАП 4.2: Составление анкет с целью оценки требуемого и фактически воспринимаемого стейкхолдерами ресурсного обеспечения деятельности образовательной организации, а также оценки важности исследуемых параметров удовлетворенности</p>		
Анкета «Требования» для студентов для сотрудников для работодателей	Анкета «Восприятия» для студентов для сотрудников для работодателей	Анкета «Важность показателей оценки удовлетворенности» - для студентов - для сотрудников - для работодателей
ЭТАП 5: Проведение опроса, сбор, обработка и анализ анкет		
<p>ЭТАП 5.1 Распределение исследуемых параметров оценки удовлетворенности по составляющим ресурсного потенциала: материальные, человеческие и нематериальные ресурсы, способности</p>		
<p>ЭТАП 5.2 Расчет коэффициентов удовлетворенности стейкхолдеров по составляющим ресурсного потенциала</p>		

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 2.3 – Процесс маркетинговых исследований удовлетворённости стейкхолдеров качеством ресурсного потенциала

После того, как указанные требования определены, оценивается степень их удовлетворения. С этой целью формируются опросные листы отдельно для работодателей, студентов и сотрудников. В опросный лист включается перечень выявленных требований стейкхолдеров в виде оценочных утверждений, сгруппированных в соответствии с методикой HEdPERF по пяти показателям оценки удовлетворённости качеством образования: академические аспекты, неакадемические аспекты, доступность, вопросы по программам обучения, понимание.

На этапе опроса респондентам сначала предлагается высказать свое мнение по утверждениям опросного листа относительно требуемого качества образования, используя при этом 5-балльную шкалу Лайкерта, отражающей степень согласия с представленными утверждениями. Затем респонденты с помощью аналогичной шкалы оценивают свое фактическое восприятие качества образования.

Обработка результатов опроса предполагает сначала распределение исследуемых параметров качества – утверждений опросного листа по составляющим ресурсного потенциала: материальные, человеческие и нематериальные ресурсы, а также способности образовательной организации профессионального образования. Полученные данные служат основой для расчета коэффициентов удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования, а также качеством ресурсного потенциала, представляющих собой разность восприятий и ожиданий заинтересованных лиц с учетом важности каждого оцениваемого параметра<sup>1</sup>:

$$Q_i = (P_i - E_i) \times V_i, \quad (2.1)$$

где  $Q_i$  – коэффициент удовлетворённости стейкхолдеров по  $i$ -му параметру оценки, балл;  $P_i$  – уровень восприятия стейкхолдерами  $i$ -го параметра оценки удовлетворённости стейкхолдеров, балл;  $E_i$  – уровень ожиданий стейкхолдерами  $i$ -го параметра оценки удовлетворённости стейкхолдеров, балл;  $V_i$  – степень

---

<sup>1</sup> Parasuraman A. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality // Journal of retailing. – 1988. – Vol. 64(1) Spring. – P. 12–40.

значимости  $i$ -го параметра оценки удовлетворённости стейкхолдеров, балл;  $i$  – порядковый номер параметра оценки удовлетворённости стейкхолдеров,  $i = 1 \div n$ .

Отметим, что при  $Q = 0$  ресурсное обеспечение деятельности образовательной организации соответствует требованиям заинтересованных сторон. Отклонение коэффициента удовлетворённости от нулевого значения означает несовпадение требуемого и воспринятого фактически ресурсного обеспечения деятельности образовательной организации профессионального образования.

Далее полученные коэффициенты удовлетворённости распределяются по составляющим ресурсного потенциала и рассчитываются средние коэффициенты удовлетворённости по составляющим ресурсного потенциала  $Q_{срj}^{кп}$ :

$$Q_{срj}^{рп} = \frac{\sum_{i=1}^m Q_{ij}}{m}, \quad (2.2)$$

где  $Q_{ij}^{рп}$  – коэффициент удовлетворённости стейкхолдеров  $i$ -м параметром оценки, отнесенным к  $j$ -й составляющей ресурсного потенциала (материальные, человеческие, нематериальные ресурсы, способности образовательной организации);  $m$  – количество параметров оценки удовлетворённости стейкхолдеров, отнесенного к  $j$ -ой составляющей ресурсного потенциала, балл.

Предложенный алгоритм оценки удовлетворённости стейкхолдеров с применением технологий маркетинговых исследований, основанный на изучении ожиданий требований и фактических восприятий ресурсного обеспечения деятельности образовательной организации стейкхолдерами посредством GAP-анализа, позволяет производить количественную оценку таких составляющих ресурсного потенциала, как материальные, человеческие, нематериальные ресурсы, способности образовательной организации, а также определять степень удовлетворённости заинтересованных лиц качеством образования, качеством ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования.

### **2.3 Методика оценки вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования**

Проведенный анализ публикаций по проблемам оценки ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования выявил слабую её проработку в вопросах развития ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров. В данном диссертационном исследовании разработана методика, позволяющая принимать управленческие решения по развитию ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования с учетом интересов и требований основных групп стейкхолдеров – государства, студентов, преподавателей, работодателей, конкурентов.

В соответствии с авторским определением, представленным в п. 1.2 данного исследования, можно выделить три составляющие оценки вовлечённости стейкхолдеров в управление образовательной организацией профессионального образования:

1) требования стейкхолдеров, предъявляемые к результатам деятельности образовательной организации, её ресурсному потенциалу;

2) удовлетворённость стейкхолдеров результатами деятельности и качеством ресурсного потенциала, представляющая собой степень соответствия требуемого стейкхолдерами и фактического ресурсного обеспечения образовательной организации;

3) эффективность коммуникаций стейкхолдеров с образовательной организацией профессионального образования.

В целях оценки вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала нами разработана соответствующая методика, позволяющая оценить рассмотренные параметры. В таблице 2.1 представлены этапы реализации методики.



Таблица 2.1 – Методика оценки вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования

Этап оценки	Показатели оценки	Методы оценки
Этап 1. Определение требований стейкхолдеров к ресурсному потенциалу и оценка их значимости	Удельный вес требований к ресурсному потенциалу	<p>– Опрос стейкхолдеров:</p> <p>а) анкета «Выявление требований студентов» (приложение Б);</p> <p>б) анкета «Выявление требований сотрудников» (приложение Г);</p> <p>в) анкета «Выявление требований работодателей» (приложение Е).</p> <p>– Ранжирование требований к ресурсному потенциалу по степени значимости для стейкхолдеров:</p> $V_i = \frac{C_i}{\sum C_i} * 100,$ <p>где <math>V_i</math> – удельный вес <math>i</math>-го требования к ресурсному потенциалу, %; <math>C_i</math> – количество опрошенных стейкхолдеров <math>j</math>-й группы, указавших <math>i</math>-е требование к ресурсному потенциалу, чел.; <math>i</math> – порядковый номер требований стейкхолдеров</p>
Этап 2. Выбор составляющих ресурсного потенциала для оценивания стейкхолдерами	Составляющие ресурсного потенциала для оценивания стейкхолдерами	<p>Опрос стейкхолдеров по модифицированной методике HEDPERF, методике SERVQUAL:</p> <p>а) анкета «Оценка удовлетворённости студентов» (приложение В);</p> <p>б) анкета «Оценка удовлетворённости сотрудников» (приложение Д);</p> <p>в) анкета «Оценка удовлетворённости работодателей» (приложение Ж)</p>
Этап 3. Оценка качества составляющих ресурсного потенциала стейкхолдерами	Удовлетворённость стейкхолдеров качеством составляющих ресурсного потенциала	<p>Расчет коэффициентов удовлетворённости стейкхолдеров качеством ресурсного потенциала по методике SERVQUAL:</p> $Q_{ij} = (P_i - E_i) \times V_i,$ <p>где <math>P_i</math> – уровень восприятия стейкхолдерами <math>i</math>-го параметра оценки удовлетворённости, отнесенного к <math>j</math>-й составляющей ресурсного потенциала, баллы; <math>E_i</math> – уровень ожиданий стейкхолдерами <math>i</math>-го параметра оценки удовлетворённости стейкхолдеров, отнесенного к <math>j</math>-й составляющей ресурсного потенциала, баллы; <math>V_i</math> – степень значимости <math>i</math>-го параметра оценки удовлетворённости стейкхолдеров, отнесенного к <math>j</math>-й составляющей ресурсного потенциала, баллы; <math>i</math> – порядковый номер параметра оценки удовлетворённости стейкхолдеров, <math>i = 1 \div n</math>, <math>j</math> – порядковый номер составляющей ресурсного потенциала (материальные, человеческие, нематериальные ресурсы, способности образовательной организации)</p>

## Продолжение таблицы 2.1

Этап оценки	Показатели оценки	Методы оценки
Этап 4. Оценка результатов деятельности и ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования государственными органами власти	Показатели мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования, лицензирования образовательных программ, аккредитационного мониторинга	Метод сравнения расчетных показателей мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования, лицензирования образовательных программ, аккредитационного мониторинга с нормативными значениями
Этап 5. Рейтинговая оценка образовательной организации профессионального образования и её конкурентов	Показатели Мировых и национальных рейтингов образовательных организаций профессионального образования	Метод рейтингов образовательных организаций профессионального образования: Национальный рейтинг университетов Интерфакс, Рейтинг лучших вузов России RAEX-100 рейтингового агентства РАЭК-Аналитика и др.
Этап 6. Оценка эффективности коммуникаций со стейкхолдерами по развитию ресурсного потенциала	Удовлетворённость стейкхолдеров качеством составляющих ресурсного потенциала до и после внедрения мероприятий по развитию ресурсного потенциала	<p>Индексный метод:</p> $I_{рп} = \frac{R_{ij}^{\text{послемеропр}}}{R_{ij}^{\text{домеропр}}},$ <p>где <math>R_{ij}^{\text{домеропр}}</math>, <math>R_{ij}^{\text{послемеропр}}</math> – отклонение коэффициента удовлетворённости от эталонного значения:</p> $R_{ij} =  Q_{ij}  - Q_{ij}^{\text{эт}},$ $Q_{ij}^{\text{эт}} = 0,$ $R_{ij}^{\text{домеропр}} > R_{ij}^{\text{послемеропр}}$
Примечание – Составлено автором.		

В соответствии с предложенной методикой оценки вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала на первом этапе проводится идентификация стейкхолдеров и их требований на основании предложенной нами п. 1.2 соответствующей классификации, составляется реестр стейкхолдеров. Обеспечение полноты требований стейкхолдеров и оценка их значимости определяется в результате опроса различных групп стейкхолдеров.

На втором этапе осуществляется выбор составляющих ресурсного потенциала для оценивания стейкхолдерами с учетом целевых установок образовательной организации и результатов ранжирования выявленных требований.

На третьем этапе оценивается качество составляющих ресурсного потенциала стейкхолдерами посредством изучения их требований и восприятий ресурсного обеспечения деятельности образовательной организации на основе результатов опроса, расчета коэффициентов удовлетворённости стейкхолдеров по методике SERVQUAL.

Реализацию первых трех этапов предлагаемой методики оценки вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления целесообразно осуществлять в соответствии с предложенной в п. 2.2 схемой маркетинговых исследований удовлетворённости стейкхолдеров качеством ресурсного потенциала (рисунок 2.3).

Четвертый этап заключается в оценке результатов деятельности и ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования государственными органами власти по данным мониторинга деятельности образовательных организаций, аккредитационного мониторинга, процедуры лицензирования образовательной деятельности. В таблице 2.2 представлено распределение показателей оценки степени удовлетворённости требований государственных органов, предъявляемых к ресурсному обеспечению образовательных организаций по составляющим ресурсного потенциала.

Таблица 2.2 – Распределение показателей оценки удовлетворённости требований государственных органов, предъявляемых к ресурсному обеспечению образовательных организаций по составляющим ресурсного потенциала

Показатели	Ресурсный потенциал			
	Ресурсы			Способности
	материальные	человеческие	нематериальные	
Мониторинг деятельности образовательных организаций высшего образования				
Образовательная деятельность	–	–	–	√
Международная деятельность	–	–	–	√
Научно-исследовательская деятельность	√	–	–	–
Финансово-экономическая деятельность	√	–	–	–

## Продолжение таблицы 2.2

Показатели	Ресурсный потенциал			
	Ресурсы			Способности
	материальные	человеческие	нематериальные	
Заработная плата ППС	√	–	–	–
Контингент студентов	–	–	–	√
Дополнительный показатель	–	√	–	–
Лицензирование образовательных программ				
Квалификация педагогических и научных работников	–	√	–	–
Наличие печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов	√	–	–	–
Материально-техническое обеспечение образовательной деятельности по образовательной программе	√	–	–	–
Наличие условий для функционирования электронной информационно-образовательной среды	√	–	√	–
Аккредитационный мониторинг				
Наличие электронной информационно-образовательной среды	√		√	–
Доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень, ученое звание и различные награды	–	√	–	–
Доля работников, имеющих стаж работы по профилю реализуемой образовательной программы	–	√	–	–
Наличие внутренней системы оценки качества образования	–	–	–	√
Примечание – Составлено автором.				

На пятом этапе проводится конкурентный анализ, позволяющий дополнить оценку такого элемента ресурсного потенциала, как способности образовательной организации, заключающийся в определении позиций образовательной организации в мировых и национальных рейтингах в сравнении с конкурентами. В целях оценки качества образования могут быть использованы Национальный рейтинг университетов «Интерфакс»<sup>1</sup>, Рейтинг лучших вузов России RAEX-100 рейтингового агентства «РАЭК-Аналитика»<sup>2</sup> и др.

Предлагаемые нами инструменты оценки требований стейкхолдеров,

<sup>1</sup> Национальный рейтинг университетов Интерфакс. – URL: <https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?rating=1&year=2021&page=1> (дата обращения: 24.07.2022).

<sup>2</sup> Рейтинг лучших вузов России RAEX-100. – URL: [https://raex-rr.com/education/russian\\_universities/top-100\\_universities/2022/](https://raex-rr.com/education/russian_universities/top-100_universities/2022/) (дата обращения: 14.09.2022).

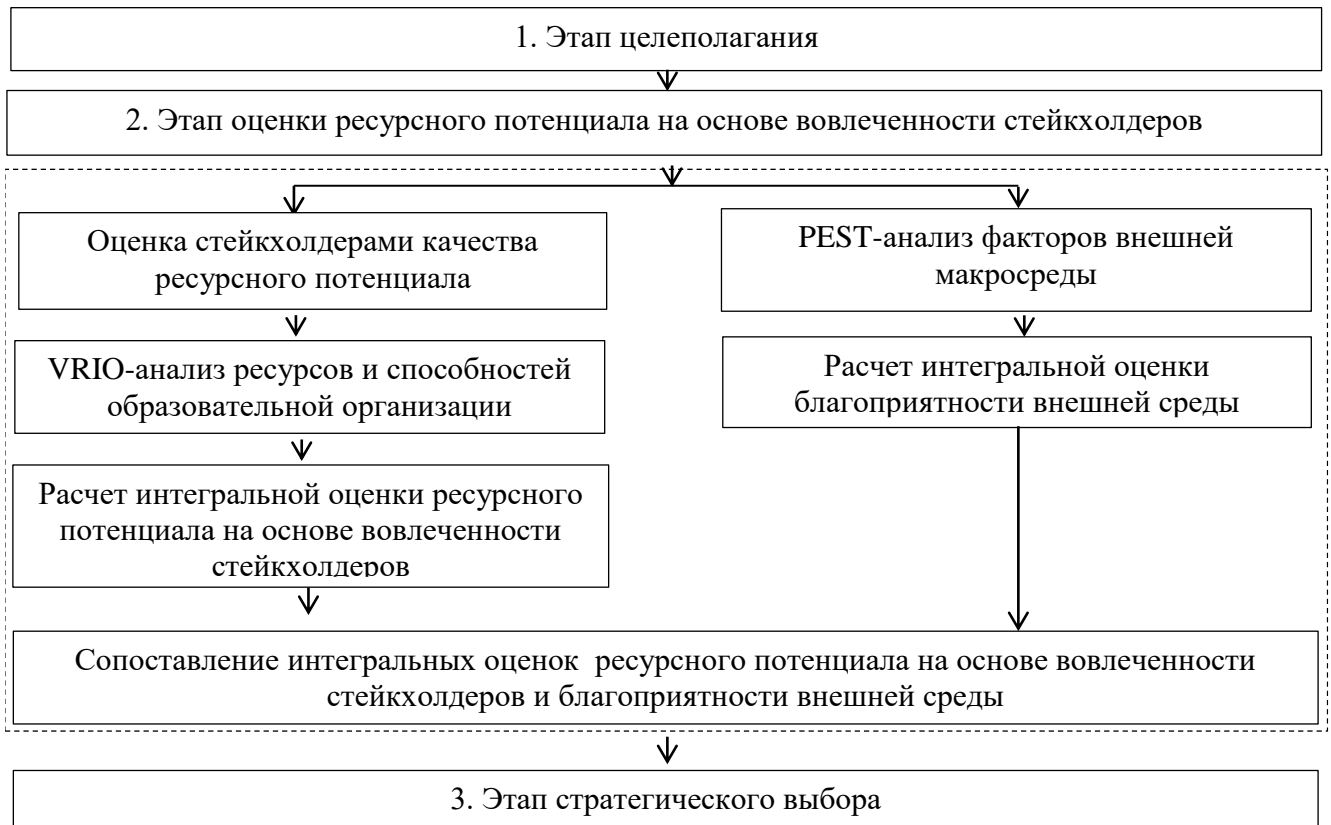
предъявляемых к ресурсному обеспечению деятельности образовательной организации профессионального образования, позволяют оценить все составляющие её ресурсного потенциала. Распределение оценок удовлетворённости стейкхолдеров по составляющим ресурсного потенциала показано в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Распределение оценок удовлетворённости стейкхолдеров по составляющим ресурсного потенциала

Инструменты оценки требований стейкхолдеров	Ресурсный потенциал			
	Ресурсы			Способности
	материальные	человеческие	нематериальные	
<i>Государство и общество в целом</i> Мониторинг эффективности Аккредитация, в том числе государственная, профессионально-общественная, международная Лицензирование	√	√	√	√
<i>Студенты, преподаватели, работодатели и другие стейкхолдеры</i> Опрос	√	√	√	√
<i>Конкуренты</i> Мировые и национальные рейтинги образовательных организаций	–	–	–	√
Примечание – Составлено автором.				

Шестой этап методики оценки вовлечённости стейкхолдеров в оценку ресурсного потенциала предполагает анализ коммуникаций стейкхолдеров с образовательной организацией и определение их эффективности посредством изучения показателей удовлетворённости стейкхолдеров в динамике. Коммуникации со стейкхолдерами предполагают учет их мнений при планировании и реализации мероприятий по развитию ресурсного потенциала и считаются эффективными, если в динамике наблюдается увеличение степени соответствия фактического и требуемого стейкхолдерами качества ресурсного потенциала.

Предлагаемая методика может быть использована для определения стратегии развития ресурсного потенциала (рисунок 2.4).



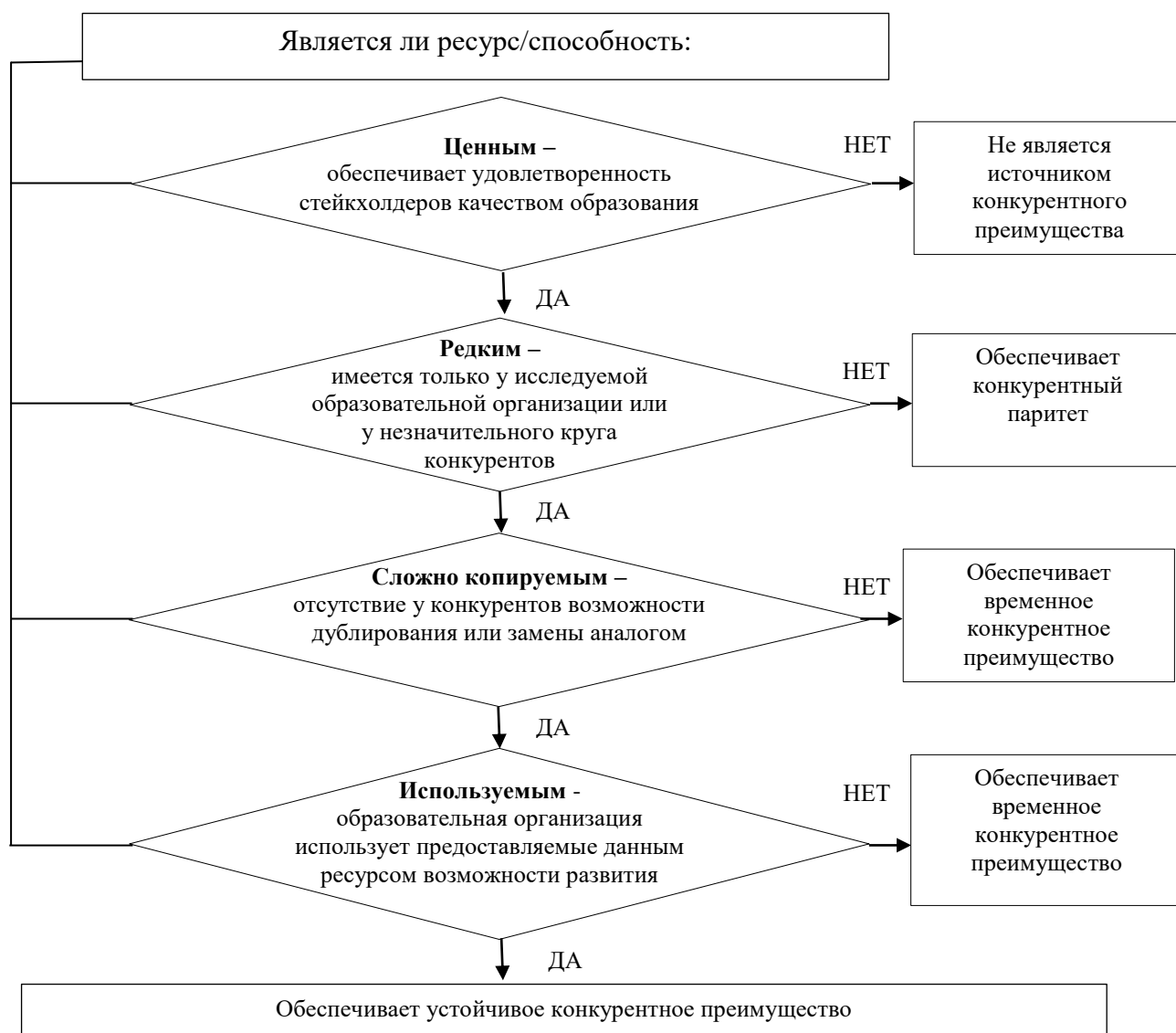
Примечание – Составлено автором.

Рисунок 2.4 – Схема выбора стратегии развития ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления

В соответствии с предложенной схемой на этапе целеполагания формулируются цели развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального развития, обеспечивающие реализацию её стратегических и оперативных задач с учетом требований стейкхолдеров.

Второй этап рассматриваемого процесса предполагает реализацию ряда шагов. Сначала производится оценка вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала по предложенной авторской методике. Далее посредством VRIO-анализа<sup>1</sup> определяются составляющие ресурсного потенциала, являющиеся источниками устойчивых конкурентных преимуществ (рисунок 2.5).

<sup>1</sup> Barney J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. – Boston : Addison-Wesley, 1996. – P. 140.



Примечание – Рахманова М. С., Солодухин К. С. Инновационный стратегический анализ вуза на основе теории заинтересованных сторон. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2011. – С. 213.

Рисунок 2.5 – Алгоритм оценки составляющих ресурсного потенциала по методу VRIO

В рассматриваемом алгоритме оценку ресурсов и способностей образовательной организации предлагаем осуществлять с использованием модифицированной для расчета количественных показателей методики К. С. Солодухина и М. С. Рахмановой<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Рахманова М. С., Солодухин К. С. Инновационный стратегический анализ вуза на основе теории заинтересованных сторон. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2011. – С. 213.

Так, ценность ресурсов и способностей образовательной организации, определяющих качество образования, представляет собой количественные значения оценок важности ресурсов, полученных в результате маркетинговых исследований удовлетворённости стейкхолдеров (показатель  $V_i$  в формуле (2.1)).

Значение данного показателя для каждого ресурса может варьироваться от 0 до 5, где 0 баллов – отсутствие ценности, 1 балл – низкая ценность ресурса для стейкхолдеров, 5 баллов – высокая ценность.

Отметим также, что ценность ресурсов и способностей образовательной организации профессионального образования, необходимых для выполнения предъявляемых к образовательной деятельности требований государственными органами, оценивается в 5 баллов, поскольку невыполнение данных требований может привести к прекращению реализации отдельных образовательных программ или реализации деятельности всей организации.

Такие показатели, как редкость и воспроизводимость ресурсов, предлагаем оценивать с привлечением экспертов из числа руководителей образовательной организации, представителей работодателей, представителей государственных органов власти, поскольку именно они владеют информацией о наличии или отсутствии ресурсов у конкурентов, а также о возможности их копирования или замены аналогами.

Для идентификации редких ресурсов экспертам предлагается ответить на вопрос «Оцениваемый ресурс имеется только у образовательной организации?».

Для идентификации сложно копируемых ресурсов: «Является ли затруднительным в коротком периоде времени получение конкурентами доступа к оцениваемым ресурсам или способностям, их копирование, приобретение аналогов»; «Можно ли использовать в отношении оцениваемых ресурсов правовую, патентную, иную защиту».

Критерии редкости и воспроизводимости ресурсов эксперты оценивают по шкале от 0 до 5 баллов, где 0 – полное несогласие с утверждением, 5 – полное согласие с утверждением.

Для оценки критерия «организованность» будем использовать результаты



маркетинговых исследований удовлетворённости стейкхолдеров, в частности количественные значения оценок восприятия респондентами качества образования (показатель  $E_i$  в формуле (2.1)). Значение данного показателя для каждого ресурса также имеет количественную оценку и может варьироваться от 0 до 5, где 0 баллов – отсутствие способности использования ресурсов в деятельности образовательной организации, 5 баллов – высокая способность использования ресурсов.

Суммирование количественных значений оцениваемых VRIO критериев позволит определить, какие из оцениваемых ресурсов могут стать источниками устойчивых конкурентных преимуществ и быть использованы при формировании и реализации стратегии развития образовательной организации профессионального образования. Так, если количественное значение суммы VRIO критериев для оцениваемого ресурса находится в интервале:

- 0 до 5 баллов – ресурс является конкурентной слабостью;
- 5–10 баллов – ресурс является конкурентным паритетом;
- 10–15 баллов – ресурс является конкурентным преимуществом;
- 15–20 баллов – ресурс имеет устойчивое конкурентное преимущество.

На следующем этапе реализации методики оценки ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров рассчитывается интегральная оценка ресурсного потенциала, для чего количественные значения степени удовлетворённости стейкхолдеров деятельностью образовательной организации профессионального образования переводятся в баллы с помощью представленной в таблице 2.4 балльной шкалы оценок.

Таблица 2.4 – Шкала перевода оценок удовлетворённости стейкхолдеров ресурсным потенциалом деятельности образовательной организации профессионального образования

Показатели оценки составляющих ресурсного потенциала	Балльная шкала оценок составляющих ресурсного потенциала
Государство и общество в целом	
— Показатели мониторинга эффективности деятельности	+1 – значение оцениваемого показателя выше нормативного значения
— Аккредитационные показатели	0 – значение оцениваемого показателя соответствует или выше нормативного значения
— Показатели лицензирования	-1 – значение оцениваемого показателя ниже нормативного

## Продолжение таблицы 2.4

Показатели оценки составляющих ресурсного потенциала	Балльная шкала оценок составляющих ресурсного потенциала
Стейкхолдеры (студенты, работодатели, сотрудники и др.)	
Коэффициенты удовлетворённости стейкхолдеров	+1 – коэффициент удовлетворённости больше нуля 0 – коэффициент удовлетворённости равен нулю -1 – коэффициент удовлетворённости ниже нуля
Конкуренты	
Место (оценка) в национальных рейтингах	+1 – оценка в рейтинге выше конкурентов 0 – оценка в рейтинге на уровне или ниже конкурентов -1 – оценка в рейтинге ниже конкурентов
Примечание – Составлено автором.	

Интегральная оценка ресурсного потенциала  $O_{pp}$  рассчитывается по формуле:

$$O_{pp} = \sum BO_j^{Гос.} + \sum BO_j^{Ст.} + \sum BO_j^{Кн.}, \quad (2.3)$$

где  $\sum BO_j$  – балльная оценка  $j$ -ой составляющей ресурсного потенциала (материальные, человеческие, нематериальные ресурсы, способности образовательной организации), по различным группам стейкхолдеров: *Гос.* – государство и общество в целом, *Ст.* – стейкхолдеры (студенты, работодатели, сотрудники и др.), *Кн.* – конкуренты, балл.

Кроме оценки ресурсной обеспеченности деятельности образовательной организации профессионального образования стейкхолдерами оценка ресурсного потенциала предполагает исследование факторов внешней макросреды. Данные факторы могут представлять собой как возможности, так и угрозы деятельности образовательной организации.

Возможностями являются тенденции и явления внешней среды, способствующие развитию образовательной организации профессионального образования, соответственно угрозы – тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к ухудшению состояния учебного заведения. В качестве инструмента анализа факторов внешней среды целесообразно использовать PEST-анализ с применением экспертных оценок. Процесс PEST-анализа включает четыре этапа.

На первом этапе определяются состав экспертной группы, участвующей в анализе внешней среды. В качестве экспертов могут выступать руководители образовательной организации, представители органов государственной власти в сфере образования, представители работодателей и т. п.

На втором этапе PEST-анализа составляется перечень политических, экономических, социальных и экономических факторов внешней макросреды. В связи с тем, что образовательные организации функционируют в условиях сложной динамичной внешней среды с множеством постоянно изменяющихся факторов, при проведении PEST-анализа целесообразно ограничиться изучением только тех факторов, которые существенно влияют на их деятельность.

На третьем этапе экспертам предлагается оценить степень влияния выявленных факторов на деятельность образовательной организации, а также вероятность изменения данных факторов. При проведении таких оценок используют балльную шкалу. Так, степень влияния факторов внешней среды может быть оценена по пятибалльной шкале, где 1 балл – минимальное влияние, 5 баллов – максимальное влияние фактора на деятельность образовательной организации профессионального образования. Для оценки вероятности изменения изучаемых факторов может быть использована трехбалльная шкала, где 0 баллов означает, что в будущем фактор перестанет существовать, 1 балл – фактор не изменится в ближайшее время, 2 балла – фактор усилится в ближайшее время. Балльная шкала применяется также для оценки направленности факторов внешней среды. Так, - 1 балл означает отрицательную направленность, т. е. фактор представляет угрозу, а +1 балл соответственно положительную направленность – возможность.

На четвертом этапе проводится ранжирование факторов внешней среды с целью выявления наиболее значимых возможностей и угроз, с тем чтобы впоследствии учесть их при формировании стратегии развития образовательной организации профессионального образования.

Для обработки результатов экспертных оценок и ранжирования факторов внешней среды используются формулы (2.4)–(2.8):

$$O_{\text{в}i} = \frac{\sum_{i,j=1}^{n,m} b_{\text{в}ij}}{m}, \quad (2.4)$$

где  $O_{\text{в}i}$  – оценка вероятности изменения  $i$ -го фактора, балл;  $b_{\text{в}ij}$  – оценка вероятности изменения  $i$ -го фактора  $j$ -м экспертом, балл;  $i$  – порядковый номер исследуемого фактора внешней среды,  $i = 1, n$ ;  $j$  – порядковый номер эксперта,  $j = 1, m$ .

$$O_{\text{вл}i} = \frac{\sum_{i,j=1}^{n,m} b_{\text{вл}ij}}{m}, \quad (2.5)$$

где  $O_{\text{вл}i}$  – оценка влияния  $i$ -того фактора на деятельность университета, балл;  $b_{\text{вл}ij}$  – оценка влияния  $i$ -го фактора  $j$ -м экспертом, балл.

$$O_{\text{н}i} = \frac{\sum_{i,j=1}^{n,m} b_{\text{н}ij}}{m}, \quad (2.6)$$

где  $O_{\text{н}i}$  – оценка направленности  $i$ -того фактора, балл;  $b_{\text{н}ij}$  – оценка направленности  $i$ -го фактора  $j$ -м экспертом, балл.

$$V_i = \frac{O_{\text{вл}i}}{\sum_{i=1}^n O_{\text{вл}i}}, \quad (2.7)$$

где  $V_i$  – удельная значимость  $i$ -го фактора внешней среды, коэффициент.

$$R_{\text{в}ci} = O_{\text{в}i} * O_{\text{н}i} * V_i, \quad (2.8)$$

где  $R_{\text{в}ci}$  – ранг  $i$ -го фактора внешней среды, коэффициент;  $V_i$  – удельная значимость  $i$ -го фактора внешней среды.

На основе вычисленных рангов факторов внешней среды рассчитывается интегральная оценка благоприятности внешней среды,  $O_{\text{вс}}$ :

$$O_{\text{вс}} = \sum_{i=1}^n R_{\text{в}ci}. \quad (2.9)$$

На заключительном этапе оценки ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров проводится сопоставление интегральных оценок благоприятности внешней среды и ресурсного потенциала для определения направлений развития образовательной организации профессионального образования. С этой целью целесообразно построить матрицу, где по горизонтали указывается уровень ресурсного потенциала данной организации, а по вертикали – степень благоприятности внешней среды. Данная матрица может быть использована также для выбора стратегии развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования. В таблице 2.5 представлена интерпретация интегральных оценок ресурсного потенциала.

Таблица 2.5 – Интерпретация интегральных оценок ресурсного потенциала

Количественное значение оценки ресурсного потенциала	Интерпретация
Интегральная оценка благоприятности внешней среды	
Овс < 0	Неблагоприятное состояние внешней среды
Овс = 0	Нейтральное состояние внешней среды
Овс > 0	Благоприятное состояние внешней среды
Интегральная оценка ресурсного потенциала	
Орп < 0	Низкий уровень ресурсного потенциала
Орп = 0	Средний уровень ресурсного потенциала
Орп > 0	Высокий уровень ресурсного потенциала
Примечание – Составлено автором.	

Матрица включает 9 квадрантов, каждый из которых означает определенную позицию образовательной организации профессионального образования (рисунок 2.6). Рассмотрим каждый из квадрантов матрицы.

*Квадрант 1* – низкий уровень ресурсного потенциала и неблагоприятное состояние внешней среды. В таких условиях осуществление образовательной деятельности затруднено. Руководству следует принять антикризисные меры.

*Квадрант 2* – средний уровень ресурсного потенциала и неблагоприятное состояние внешней среды. У образовательной организации недостаточно ресурсов и способностей для обеспечения устойчивого развития. Необходимо сконцентрировать усилия на формировании конкурентных преимуществ.

Степень благоприятности внешней среды, Овс	благоприятное	7	8	9
	нейтральное	4	5	6
	неблагоприятное	1	2	3
		Низкий	Средний	Высокий
		Уровень ресурсного потенциала, Орп		

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 2.6 – Матрица выбора стратегии развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования

*Квадрант 3* – высокий уровень ресурсного потенциала и неблагоприятное состояние внешней среды. Необходимо развивать систему стратегического управления для проработки мероприятий по использованию сильных сторон образовательной организации и уменьшения негативного влияния внешней среды.

*Квадрант 4* – низкий уровень ресурсного потенциала и нейтральное состояние внешней среды. У образовательной организации профессионального образования имеется «иммунитет» к влиянию факторов внешней среды, но при этом отсутствуют конкурентные преимущества. Образовательной организации профессионального образования следует изучить возможности внешней среды и продумать стратегию диверсификации, позволяющую сформировать конкурентные преимущества.

*Квадрант 5* – средний уровень ресурсного потенциала и нейтральное состояние внешней среды. Необходимо усилить действия руководства по управлению образовательной организацией профессионального образования с тем, чтобы получить положительные интегральные оценки ресурсного потенциала и благоприятности внешней среды.

*Квадрант 6* – высокий уровень ресурсного потенциала и нейтральное состояние внешней среды. Образовательная организация профессионального образования имеет сильную внутреннюю среду. Задача руководства – использовать предоставляемые внешней средой возможности для усиления своих позиций, в том числе посредством диверсификации.

*Квадрант 7* – низкий уровень ресурсного потенциала и благоприятное состояние внешней среды. Условия внешней среды благоприятны для деятельности образовательной организации профессионального образования. Целесообразно продолжать работать в тех же направлениях, предусмотреть способы наращивания ресурсов за счет возможностей внешней среды.

*Квадрант 8* – средний уровень ресурсного потенциала и благоприятное состояние внешней среды. Вуз находится в ситуации, когда резервы способностей не используются полностью. Необходимо развивать динамические способности, использовать маркетинговый и ресурсный подходы к управлению образовательной организацией профессионального образования.

*Квадрант 9* — высокий уровень ресурсного потенциала и благоприятное состояние внешней среды. Наилучшая конкурентная позиция. Нет необходимости проводить глобальные изменения, тем не менее с целью удержания конкурентных позиций необходимо сконцентрировать усилия на действующей стратегии.

## **Выводы по главе 2**

1. Анализ публикаций позволил сделать вывод о достаточной проработке методических подходов к оценке ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования, зачастую базирующихся на продуктовых, матричных, операционных и комплексных методах. Тем не менее вопросы оценки ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров слабо освещены в научной литературе и требуют дальнейшей проработки.

2. Разработанный в результате настоящего исследования алгоритм оценки удовлетворённости стейкхолдеров предполагает определение степени соответствия фактического уровня ресурсного обеспечения деятельности образовательной организации требуемому стейкхолдерами на основе GAP-анализа. Отличительной чертой предложенного алгоритма является использование модифицированной методики HEdPERF, позволяющей не только давать количественные оценки требуемого и фактически воспринимаемого стейкхолдерами ресурсного обеспечения деятельности образовательной организации профессионального образования, но и распределять данные оценки по составляющим её ресурсного потенциала.

3. Разработанная методика оценки вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования, включающая базирующуюся на применении технологий маркетингового исследования оценку требований и восприятий стейкхолдерами ресурсного обеспечения образовательной организации профессионального образования, оценку таких составляющих ресурсного потенциала, как материальные, человеческие, нематериальные ресурсы, способности образовательной организации профессионального образования, что позволяет принимать управленческие решения по развитию ресурсного потенциала с учетом требований стейкхолдеров.

4. Предложенная схема выбора стратегии развития ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления предполагает комплексное рассмотрение факторов внешней среды, ресурсного потенциала образовательных организаций, а также требований стейкхолдеров, что позволяет дать более полную оценку ресурсного потенциала и повысить эффективность управленческих решений по вопросам стратегического управления в вузах и колледжах. Предложенная схема способствует формированию уникальной стратегии развития в результате определения и сопоставления количественных оценок благоприятности внешней среды и ресурсного потенциала образовательной организации. Оценка ресурсного потенциала предполагает выявление ресурсов и способностей образовательной организации, являющихся источником устойчивых конкурентных преимуществ. Отличительной особенностью данной методики также является то, что



конкурентные преимущества образовательная организация определяет на основе количественных оценок конкурентного потенциала, что, с одной стороны, позволяет проранжировать все ресурсы организации по степени важности с учетом интересов стейкхолдеров, а с другой, определять конкурентные преимущества без проведения сравнительных оценок конкурентов. Это является несомненным достоинством, поскольку не всегда руководство образовательной организации профессионального образования владеет информацией о деятельности своих конкурентов.

### **3 Система менеджмента развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью**

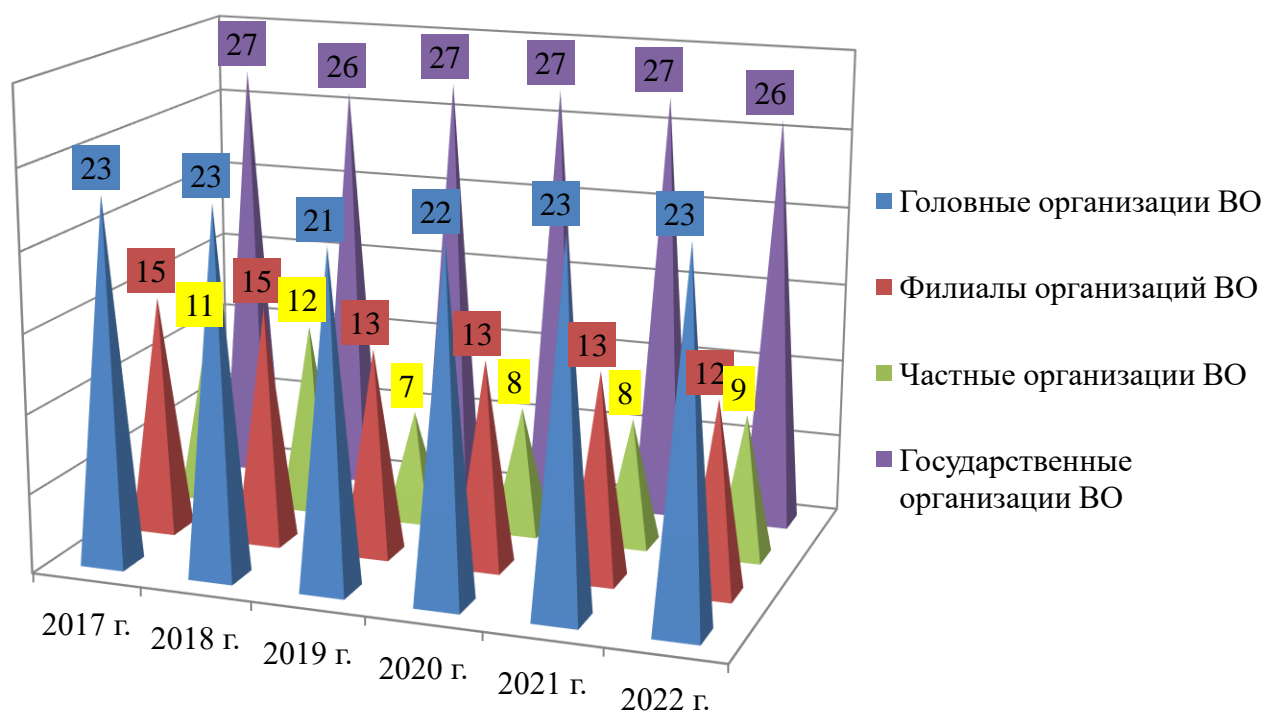
#### **3.1 Состояние системы профессионального образования Свердловской области с позиции интересов стейкхолдеров**

Свердловская область является перспективным в плане экономического развития регионом РФ. Экономика области носит индустриальный характер, основными отраслями являются черная и цветная металлургия, машиностроение. Исторически сильные позиции в Уральском регионе имеет машиностроение, производство горнодобывающей техники и металлургического оборудования, сектор ВПК, а также электротехническое производство и сложная химия.

На сегодняшний день по всей России, в том числе и в Свердловской области, наблюдается переход крупнейших городских центров к постиндустриальному укладу хозяйства. Опережающими темпами разворачивается сектор услуг. Появились новые «локомотивы» роста: сложные деловые услуги (такие как финансовые и банковские услуги, страхование, PR, юридические услуги), технологические сервисы, выделяемые как обособленный вид деятельности из промышленного сектора. Свердловская область и г. Екатеринбург в Уральском регионе находятся в эпицентре развития этих секторов экономики.

В сложившейся ситуации на образовательные организации профессионального образования Свердловской области возложена задача подготовки квалифицированных кадров, соответствующих требованиям современной экономики.

По данным мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования<sup>1</sup>, а также мониторинга качества подготовки кадров по программам среднего профессионального образования<sup>2</sup> в Свердловской области на настоящий момент времени осуществляют свою деятельность 35 вузов, в том числе 13 филиалов (рисунок 3.1) и 143 профессиональных образовательных организации, в том числе 33 филиала.



Примечание – Составлено автором по: Мониторинг деятельности организаций высшего образования. – URL: [https:// miccedu.ru](https://miccedu.ru) (дата обращения: 14.06.2022).

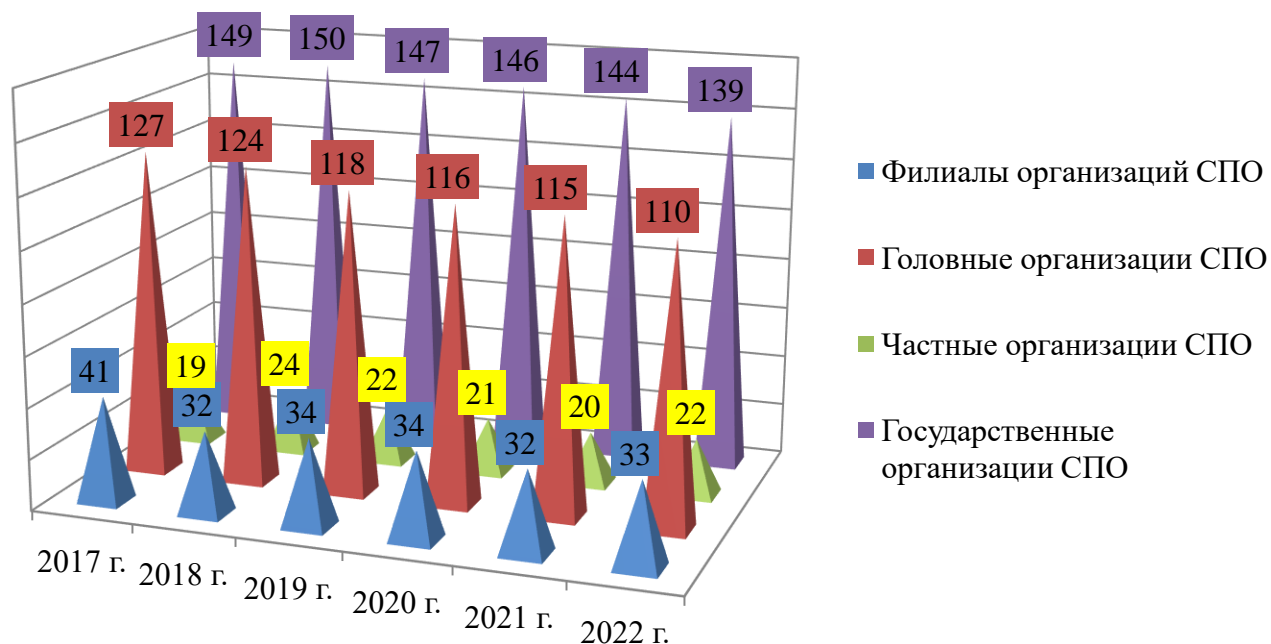
Рисунок 3.1 – Число вузов Свердловской области, участвующих в мониторинге эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования

При этом необходимо отметить, что программы среднего профессионального образования реализуются не только в профессиональных образовательных организациях, но и в вузах. Так, в Свердловской области программы СПО реализуют 18

<sup>1</sup> Мониторинг деятельности организаций высшего образования. – URL: [https:// miccedu.ru](https://miccedu.ru) (дата обращения: 14.06.2022).

<sup>2</sup> Мониторинг качества подготовки кадров. – URL: [https://monitoring.miccedu.ru/iam/2022/\\_spo/material.php?type=2&id=10804](https://monitoring.miccedu.ru/iam/2022/_spo/material.php?type=2&id=10804) (дата обращения: 14.06.2022).

образовательных организаций высшего образования, в том числе 9 филиалов (рисунок 3.2).



Примечание – Составлено автором по: Мониторинг качества подготовки кадров. – URL: [https://monitoring.miccedu.ru/iam/2022/\\_spo/material.php?type=2&id=10804](https://monitoring.miccedu.ru/iam/2022/_spo/material.php?type=2&id=10804) (дата обращения: 14.06.2022).

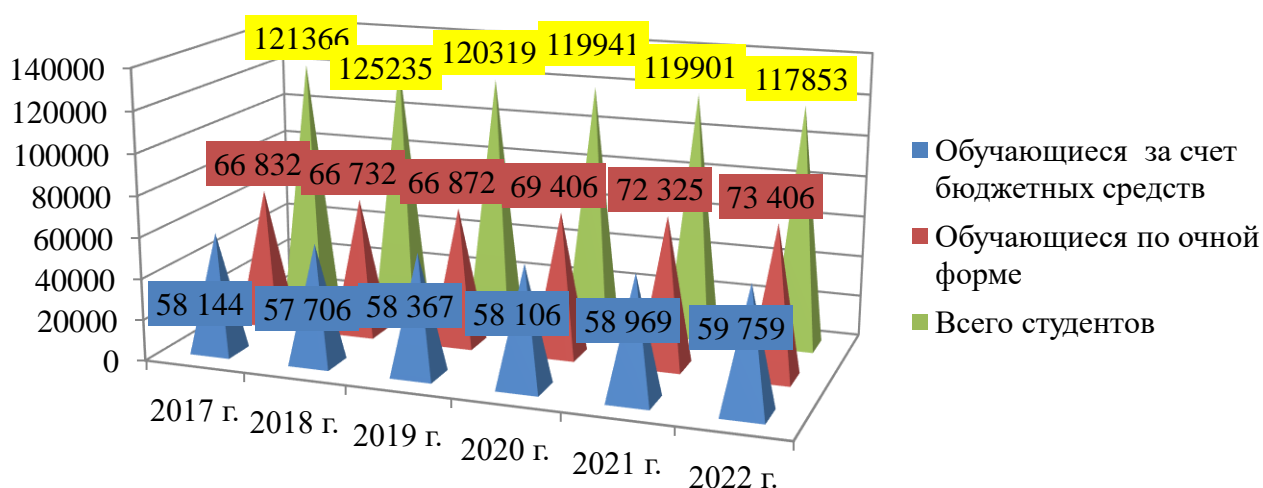
Рисунок 3.2 – Число образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования

За период 2017–2022 гг. количество образовательных организаций как ВО, так и СПО сократилось в основном за счет сокращения филиалов образовательных организаций и частных вузов. Связано это с тем, что данные организации не смогли пройти процедуру государственной аккредитации образовательных программ. Из 35 вузов, функционирующих на территории Свердловской области, 7 имеют отраслевую специфику, в том числе три творческих вуза, один медицинский, один сельскохозяйственный, один спортивный и один транспортный вуз.

Среди организаций СПО 39 колледжей имеют отраслевую специфику: девять медицинских, шесть сельскохозяйственных, три спортивных, пять транспортных, девять творческих и семь педагогических колледжей.

В настоящее время в регионе обучаются более 240 тыс. студентов по программам ВО и СПО (рисунок 3.3, рисунок 3.4). За период 2017–2022 гг.

наблюдается сокращение численности студентов ВО и увеличение студентов СПО, обучающихся в Свердловской области. Такая ситуация объясняется ростом популярности среднего профессионального образования. При этом необходимо отметить, что в последние три года наблюдается рост студентов очной формы обучения, в том числе и тех, кто обучается за счет бюджетных средств.

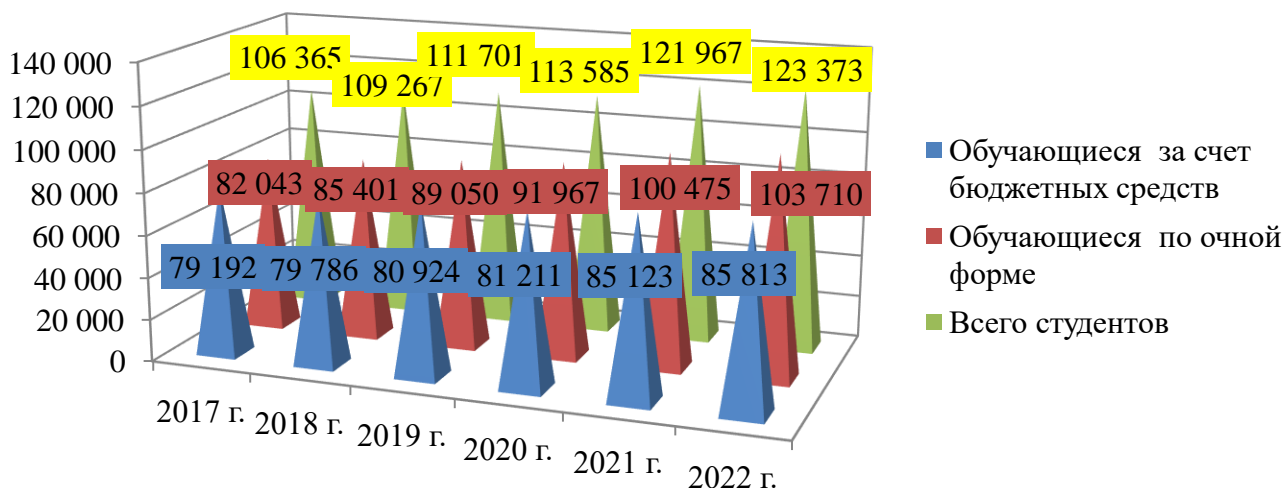


Примечание – Составлено автором по: Министерство экономики и территориального развития Свердловской области : сайт. – URL: <http://economy.midural.ru/content/osnovnye-itogi-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sverdlovskoy-oblasti-v-yanvare-dekabre-2> (дата обращения: 16.05.2023).

Рисунок 3.3 – Количество студентов, обучающихся в вузах Свердловской области

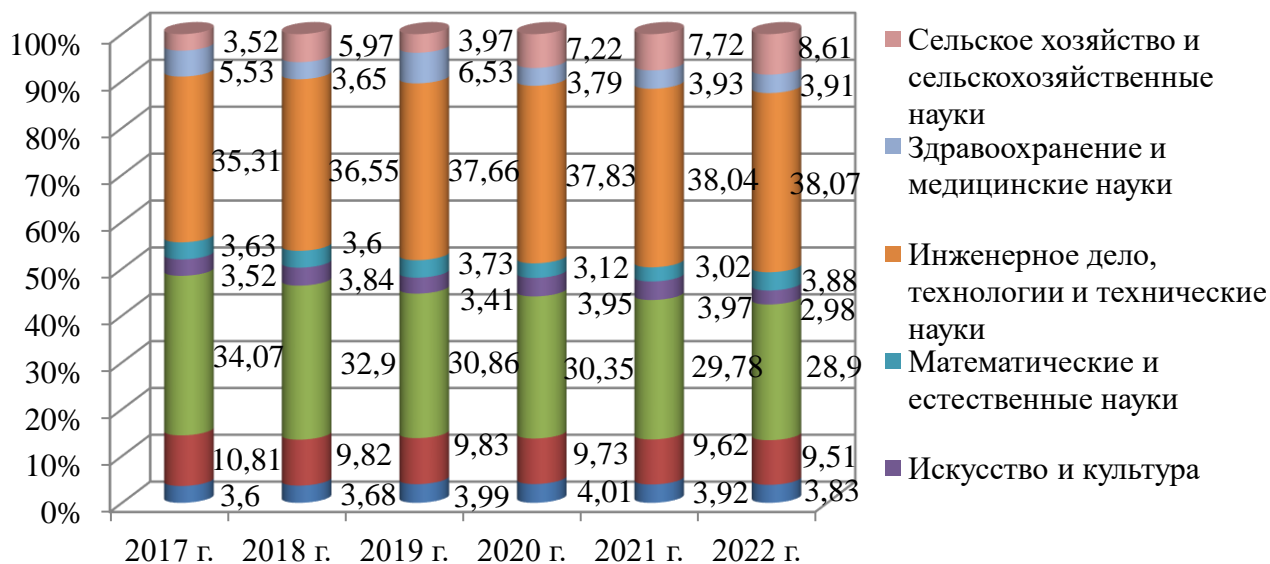
Самым крупным вузом Свердловской области является Уральский федеральный университет им. Б. Н. Ельцина (УрФУ) – это федеральный университет с приведенным контингентом в 29 467,2 чел. Он реализует большой ассортимент образовательных программ как ВО, так и СПО по таким отраслям науки, как математические и естественные науки, инженерное дело, технологии и технические науки, сельское хозяйство и сельскохозяйственные науки, науки об обществе, образование и педагогические науки, гуманитарные науки, искусство и культура.

По данным 2022 г., большая часть студентов ВО и СПО Свердловской области проходит обучение по таким отраслям наук, как инженерное дело, технологии и технические науки и науки об обществе. Подобная ситуация сохраняется на протяжении всего периода (рисунок 3.5, рисунок 3.6).



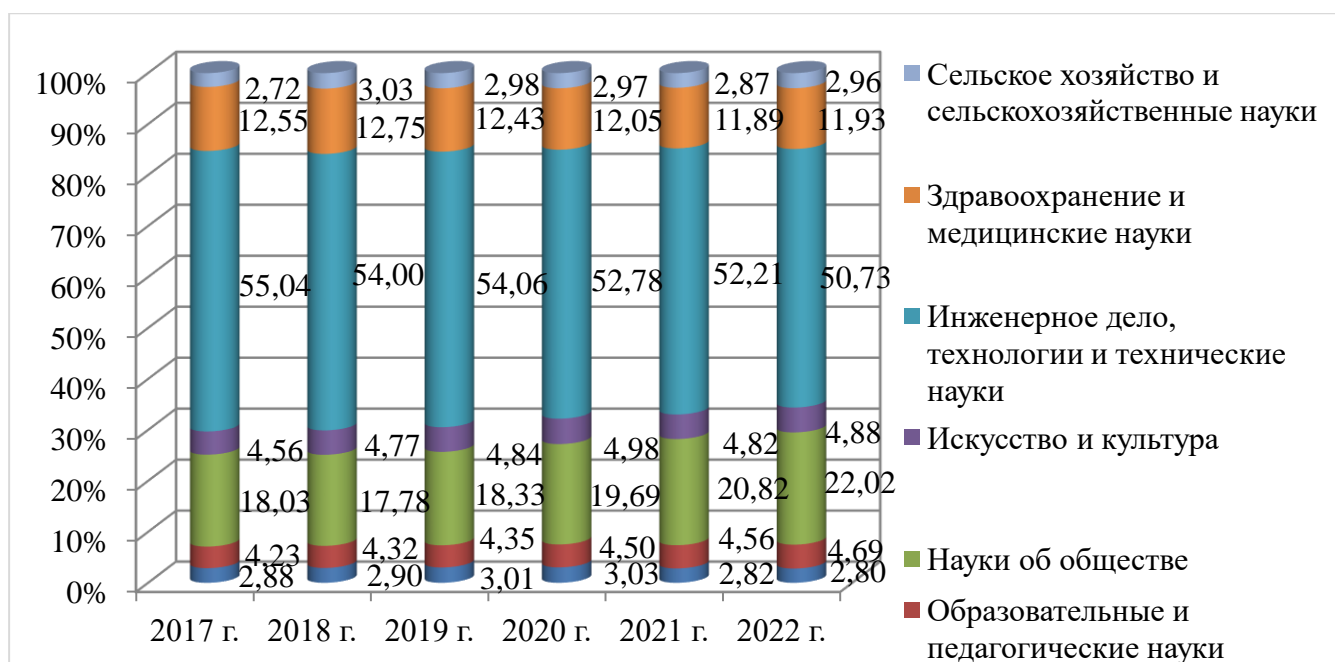
Примечание – Составлено автором по: Министерство экономики и территориального развития Свердловской области : сайт. – URL: <http://economy.midural.ru/content/osnovnye-itogi-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sverdlovskoy-oblasti-v-yanvare-dekabre-2> (дата обращения: 16.05.2023).

Рисунок 3.4 – Количество студентов, обучающихся в организациях СПО Свердловской области



Примечание – Составлено автором по: Мониторинг деятельности организаций высшего образования. – URL: <https://misedu.ru> (дата обращения: 14.06.2022).

Рисунок 3.5 – Распределение приведенного контингента студентов, обучающихся в вузах Свердловской области, по отраслям наук



Примечание – Составлено автором по: Мониторинг деятельности организаций высшего образования. – URL: [https:// miccedu.ru](https://miccedu.ru) (дата обращения: 14.06.2022).

Рисунок 3.6 – Распределение приведенного контингента студентов, обучающихся в организациях СПО Свердловской области, по отраслям наук

Проведем анализ эффективности деятельности образовательных организаций, функционирующих в Свердловской области. Анализ эффективности деятельности исследуемых вузов проводился по следующим показателям:

1) образовательная деятельность: средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской Федерации и с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами, балл;

2) научно-исследовательская деятельность: объем НИОКР в расчете на одного НПП, тыс. руб.;

3) международная деятельность (только для головных вузов): удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент), %;

4) финансово-экономическая деятельность: доходы образовательной

организации из всех источников в расчете на одного НПП, тыс. руб.;

5) заработная плата ППС: отношение заработной платы профессорско-преподавательского состава к средней заработной плате по экономике региона, %;

6) дополнительный показатель: численность ППС со степенью: численность сотрудников, из числа профессорско-преподавательского состава (приведенных к доле ставки), имеющих ученые степени кандидата или доктора наук, в расчете на 100 студентов, ед.;

7) приведенный контингент (только для филиалов вузов).

В мониторинге для филиалов вузов показатель эффективности международной деятельности не оценивается, при этом мониторинг филиалов предполагает оценку их приведенного контингента.

Анализ показателей эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования осуществляется посредством сравнения достигнутых отдельным вузом значений данных показателей с пороговыми значениями. До 2020 г. Министерство науки и высшего образования устанавливало пороговые значения показателей. Начиная с 2020 г. критерием эффективности деятельности вузов стали пороговые значения, определенные на основе медианных значений показателей в рамках референтных групп (федеральных округов РФ, групп регионов, групп организаций, обладающих спецификой отраслевой направленности деятельности). В таблице 3.1 приведены пороговые значения показателей за 2017–2022 гг. Как видно по данным таблицы 3.1, пороговые значения показателей эффективности не менялись до 2020 г., когда изменилась методика расчета

Таблица 3.1 – Динамика пороговых значений показателей мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования

Наименование показателя	Пороговое значение показателя (для Свердловской обл.)			
	2017–2020 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Образовательная деятельность, ср. балл	60	64,32	63,19	64,24
Научно-исследовательская деятельность, тыс. руб.	70,1	90,4	95,2	109,50
Международная деятельность, %	1	2,58	3,27	4,33



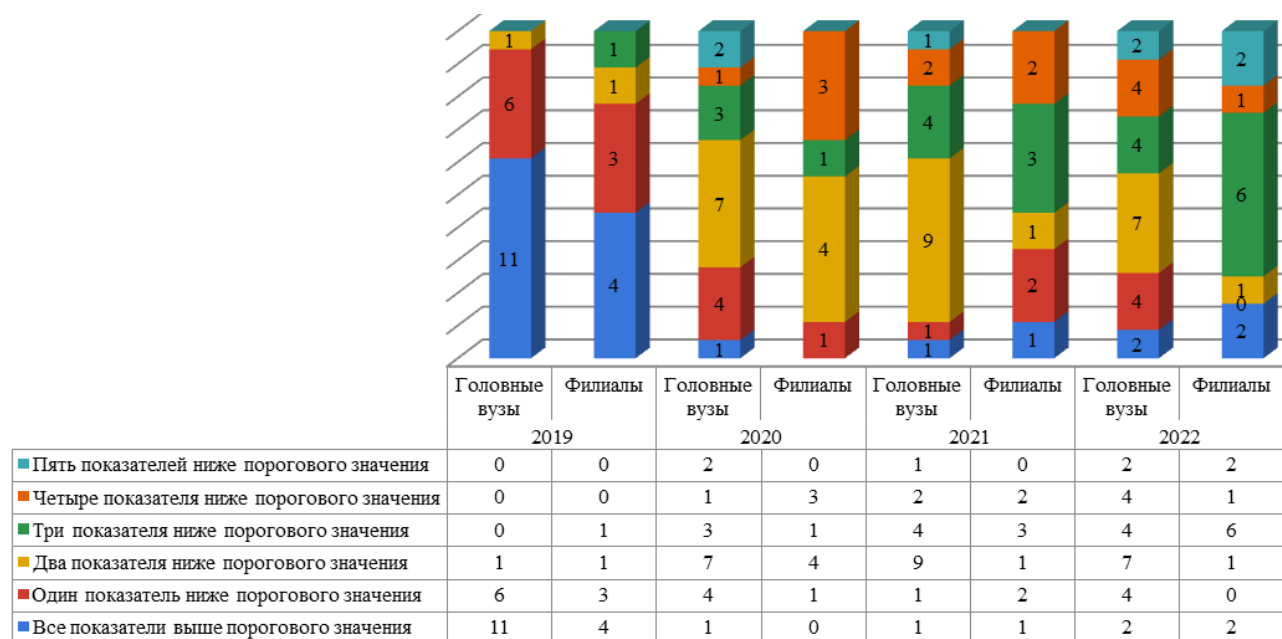
## Продолжение таблицы 3.1

Наименование показателя	Пороговое значение показателя (для Свердловской обл.)			
	2017–2020 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Финансово-экономическая деятельность тыс. руб.	1566,11	2879,9	3048,8	3256,20
Зарплата ППС, %	150	207,5	208,8	198,6
Дополнительный показатель	2,87	3,13	3,09	3,24
Приведенный контингент (только для филиалов), ед.	220	138,7	133,5	156

Примечание – Составлено автором по: Мониторинг деятельности организаций высшего образования. – URL: [https:// miccedu.ru](https://miccedu.ru) (дата обращения: 14.06.2022).

Начиная с 2020 г. наблюдается тенденция увеличения пороговых значений рассматриваемых показателей, что стимулирует вузы к принятию решений в области повышения эффективности своей работы по различным направлениям.

Анализ показателей эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования свидетельствует, что за анализируемый период увеличилось количество вузов, показатели эффективности деятельности которых ниже пороговых значений (рисунок 3.7).

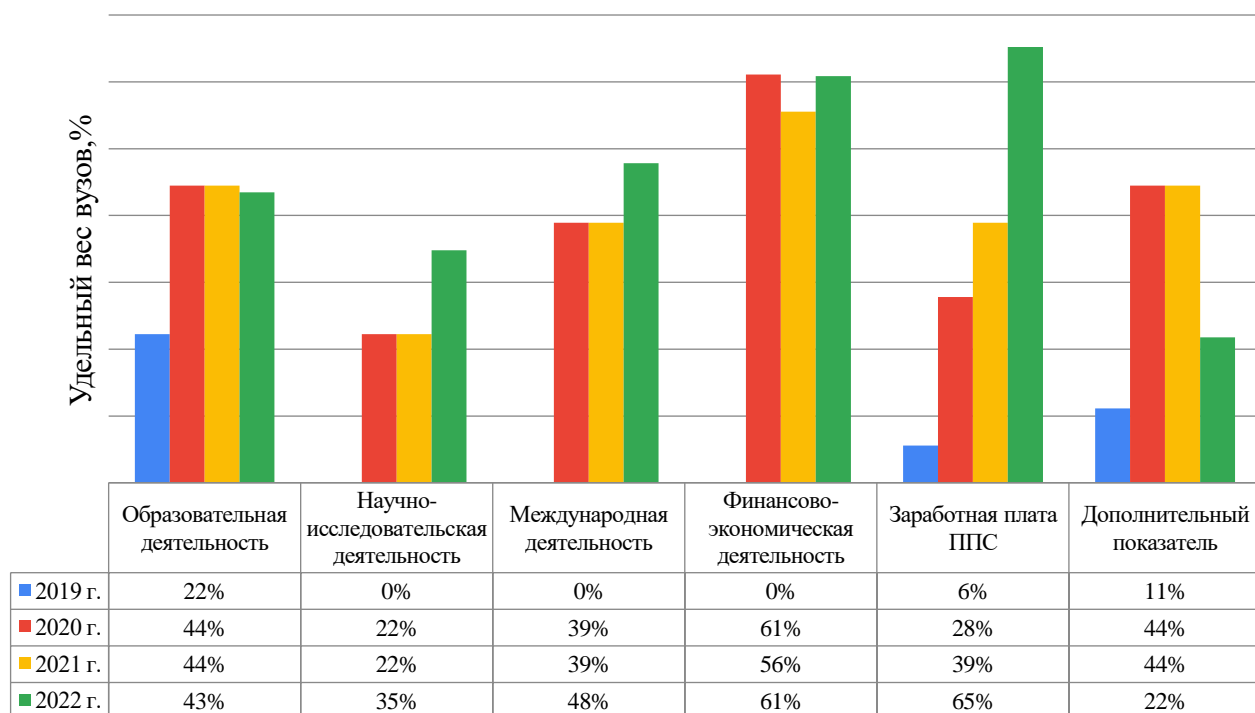


Примечание – Составлено автором по: Мониторинг деятельности организаций высшего образования. – URL: [https:// miccedu.ru](https://miccedu.ru) (дата обращения: 14.06.2022).

Рисунок 3.7 – Динамика вузов с показателями эффективности деятельности ниже пороговых значений

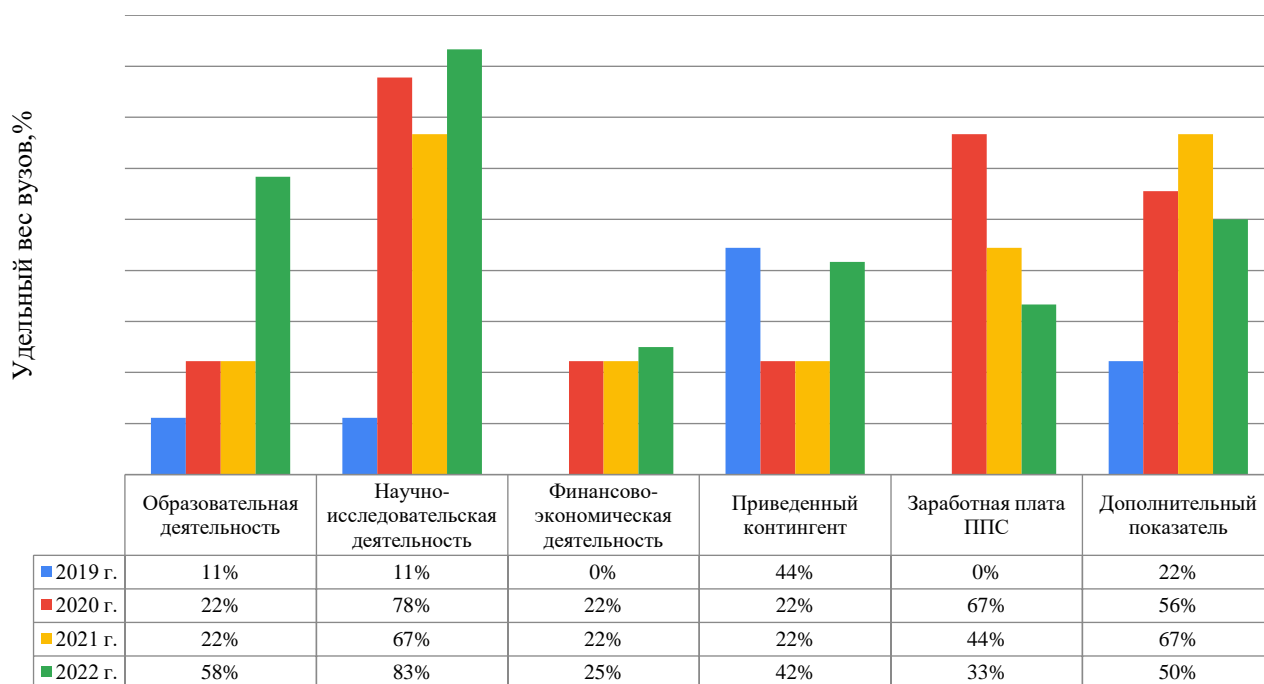
Если в 2019 г. 11 головных вузов и 4 филиала выполняли 100 % показателей эффективности, то в 2022 г. таких вузов и филиалов всего лишь четыре. Такая ситуация объяснима сменой методики расчета пороговых значений показателей эффективности. Наибольшие затруднения по достижению пороговых значений показателей эффективности возникают у головных вузов по таким показателям, как финансово-экономическая деятельность (56 % вузов не достигли пороговых значений в 2021 г. и 61 % – в 2022 г.), заработная плата ППС (39 % – в 2021 г. и 65 % – в 2022 г.), а также образовательная деятельность (22 % – в 2021 г. и 58 % – в 2022 г.).

Рассмотрим структуру вузов, не выполнивших пороговые значения в разрезе показателей эффективности (рисунки 3.8 и 3.9).



Примечание – Составлено автором по: Мониторинг деятельности организаций высшего образования. – URL: [https:// miscedu.ru](https://miscedu.ru) (дата обращения: 14.06.2022).

Рисунок 3.8 – Структура головных вузов, не выполнивших пороговые значения в разрезе показателей эффективности

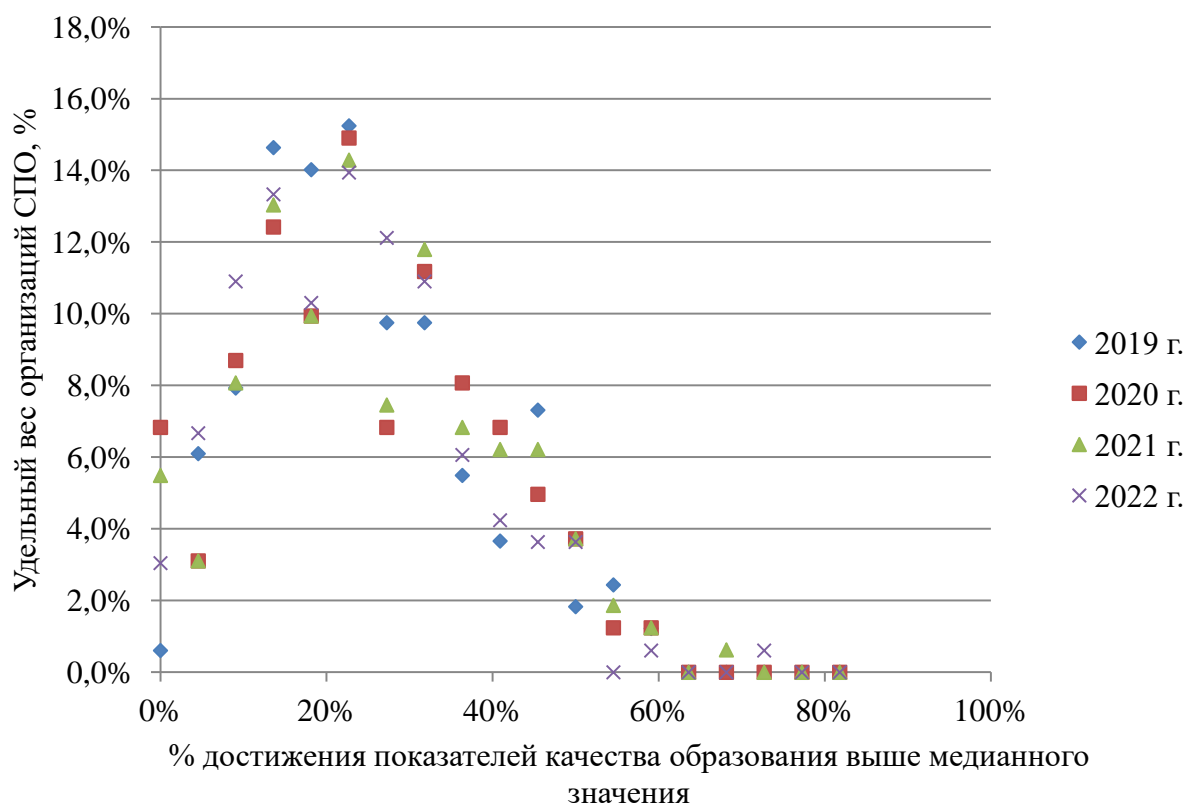


Примечание – Составлено автором по: Мониторинг деятельности организаций высшего образования. – URL: [https:// miccedu.ru](https://miccedu.ru) (дата обращения: 14.06.2022).

Рисунок 3.9 – Структура филиалов вузов, не выполнивших пороговые значения в разрезе показателей эффективности

Среди филиалов наибольшие затруднения по достижению пороговых значений показателей эффективности возникают по таким направлениям, как научно-исследовательская деятельность (67 % вузов не достигли пороговых значений в 2021 г. и 83 % – в 2022 г.), заработная плата ППС (44 % и 33 % в 2021 и 2022 гг. соответственно) и дополнительный показатель (67 % и 50 % в 2021 и 2022 гг. соответственно).

Анализ эффективности деятельности образовательных организаций СПО осуществляется по системе показателей, сгруппированных по следующим направлениям: уровень подготовки выпускников образовательных программ СПО, инфраструктура, финансово-экономическая деятельность, кадровый состав, реализация программ ДПО, социальная ответственность, инклюзивное образование. На рисунке 3.10 представлено распределение образовательных организаций СПО по выполнению показателей качества выше медианного значения.



Примечание – Составлено автором по: Мониторинг деятельности организаций высшего образования – URL: [https:// miccedu.ru](https://miccedu.ru) (дата обращения: 14.06.2022).

Рисунок 3.10 – Распределение образовательных организаций СПО по выполнению показателей качества выше медианного значения

Для колледжей Свердловской области характерна ситуация, когда значения большинства основных показателей качества не превышают медианного значения, что свидетельствует о необходимости их развития.

Кроме мониторинга эффективности образовательных организаций важное значение в оценке эффективности деятельности имеют различного рода рейтинги.

В таблицах 3.2 и 3.3 отражена информация, представленная в Национальном агрегированном рейтинге университетов за 2023 г.<sup>1</sup>

Данный рейтинг агрегирует показатели 8 рейтингов, удовлетворяющих требованиям публичности (полная информация представлена в открытом доступе), стабильности (существуют не менее трех лет), массовости и периодичности:

<sup>1</sup> Национальный рейтинг университетов Интерфакс. – URL: <https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?rating=1&year=2023&page=1> (дата обращения: 24.07.2023).

Таблица 3.2 – Информация о рейтинге головных вузов Свердловской области, включенная в Национальный агрегированный рейтинг за 2023 г.

Лига	Вузы	Оценка в рейтинге							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Премьер-лига	ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»	A	A	A	A	A	A	A	A
Топ-100 1-я лига	ФГБОУ ВО «Уральский государственный аграрный университет»	B	A	E	A	A	B	A	A
Топ-200 2-я лига	ФГБОУ ВО «Уральский государственный медицинский университет»	D	A	D	A	B	B	A	A
Топ-200 2-я лига	ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»	C	C	E	B	B	B	C	A
Топ-200 2-я лига	ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения»	C	A	E	B	C	A	C	A
Топ-300 3-я лига	ФГБОУ ВО «Уральский государственный архитектурно-художественный университет»	D	B	E	C	B	A	A	A
Топ-300 3-я лига	ФГБОУ ВО «Уральская государственная консерватория имени М. П. Мусоргского»	E	C	E	C	B	E	E	B
Топ-400 4-я лига	ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»	D	A	E	A	C	C	E	D
Топ-400 4-я лига	ФГБОУ ВО «Уральский государственный юридический университет»	C	C	E	A	B	C	E	D
Топ-400 4-я лига	ФГБОУ ВО «Уральский государственный горный университет»	C	B	E	C	B	D	E	C
Топ-400 4-я лига	ФГБОУ ВО «Уральский государственный лесотехнический университет»	E	D	E	B	B	C	E	A
Топ-400 4-я лига	ФГАОУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»	D	B	E	B	D	C	E	D
Топ-400 4-я лига	ФГБОУ ВО «Екатеринбургский государственный театральный институт»	-	C	-	-	C	C	E	B
Топ-500 5-я лига	АНО ВО «Гуманитарный университет»	E	C	E	C	D	B	E	A
Топ-500 5-я лига	МБОУ ВО «Екатеринбургская академия современного искусства" (институт)»	C	-	-	C	D	E	D	E
Тревожная зона 7-я лига	НОЧУ ВО «Технический Университет УГМК»	E	E	E	D	A	B	E	D
Тревожная зона 7-я лига	АНО ВО «Уральский институт фондового рынка»	E	E	E	D	A	D	E	B
Тревожная зона 8-я лига	ЧОУ ВО «Институт международных связей»	E	E	E	D	D	D	E	D

Примечание – Составлено автором по: Национальный рейтинг университетов Интерфакс : сайт. – URL: <https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?rating=1&year=2021&page=1> (дата обращения: 24.07.2023).

Таблица 3.3 – Информация о рейтинге филиалов вузов Свердловской области, включенная в Национальный агрегированный рейтинг за 2023 г.

Лига	Филиал вуза	Оценка в рейтинге							
		1	2	3	4	5	6	7	8
2-я лига	Уральский институт управления – филиал РАНХиГС	-	E	-	-	C	A	E	B
3-я лига	Нижнетагильский государственный социально-педагогический институт (филиал) РГППУ	-	B	-	-	C	B	C	D
4-я лига	Екатеринбургский институт физической культуры (филиал) УрГУФК	-	E	-	-	A	C	E	E
4-я лига	НТИ (филиал) УрФУ	-	E	-	-	B	D	E	B
5-я лига	Технологический институт - филиал НИЯУ МИФИ	-	E	-	-	A	C	E	E
5-я лига	Филиал Уральского государственного университета путей сообщения в г. Нижний Тагил	-	E	-	-	D	B	D	C
7-я лига	Новоуральский технологический институт – филиал НИЯУ МИФИ	-	E	-	-	B	D	E	E
7-я лига	Уральский технический институт связи и информатики (филиал) СибГУТИ	-	E	-	-	C	D	E	D
8-я лига	Филиал УрФУ в г. Верхняя Салда	-	E	-	-	D	D	E	D
Примечание – Составлено автором по: Национальный рейтинг университетов Интерфакс : сайт. – URL: <a href="https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?rating=1&amp;year=2021 &amp;page=1">https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?rating=1&amp;year=2021 &amp;page=1</a> (дата обращения: 24.07.2023).									

- 1) Национальный рейтинг университетов – Интерфакс;
- 2) Рейтинг «Первая миссия» (на базе проекта «Лучшие образовательные программы инновационной России»);
- 3) Рейтинги университетов RAEX;
- 4) Рейтинг по индексу Хирша;
- 5) Рейтинг по данным Мониторинга эффективности;
- 6) Рейтинг «Оценка качества обучения»;
- 7) Рейтинг по результатам профессионально-общественной аккредитации;
- 8) Рейтинг «Международное признание».

В соответствии с методологией расчета места вуза в Национальном агрегированном рейтинге сначала все вузы ранжируются в порядке убывания отдельно по каждому из восьми рейтингов. По каждому рейтингу разбивается шкала ранжирования на непересекающиеся группы, например, на квартили. В результате разделения каждый вуз по каждому *i*-му рейтингу попадает в определенную группу

(например, первую, вторую, третью или четвертую квартиль) и получает соответствующую оценку  $A_i$ ,  $B_i$ ,  $C_i$  или  $D_i$ . Если вуз не оценивался рейтингом, то он получает оценку  $E_i$ . Таким образом, положение вуза среди всех рассматриваемых 8 рейтингов, может быть охарактеризовано 8-мерным вектором оценок.

Филиалы вузов не подлежат оценке по Национальному рейтингу университетов Интерфакс, Рейтингу университетов RAEX и Рейтингу по индексу Хирша. Данные таблиц дополняют оценки мониторинга показателей эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования.

По итогам 2022 г. в Свердловской области наблюдается естественная убыль населения, которая составила, по данным Федеральной службы государственной статистики, 33 869 чел.<sup>1</sup> В разрезе анализа динамики количества населения в возрасте 18–19 лет в Свердловской области наметилась позитивная тенденция<sup>2</sup> (рисунок 3.11).

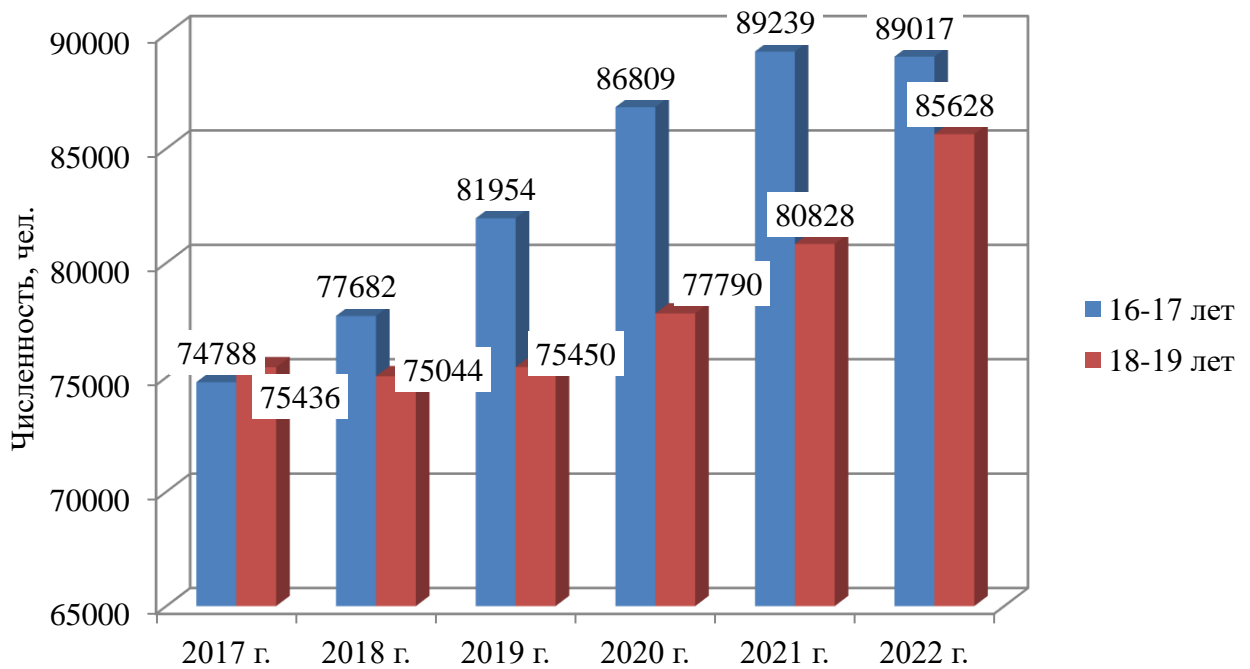
Сохранение указанного тренда для системы высшего образования имеет ряд позитивных возможностей. Это связано и с расширением количества реализуемых основных и дополнительных образовательных программ, и с развитием системы научных исследований, и с возможностью удовлетворения потребностей стейкхолдеров. Данные рисунка 3.11 свидетельствуют о возможных перспективах увеличения абитуриентской базы как колледжей, так и вузов.

При этом образовательным организациям высшего образования нужно учитывать и факт наметившегося оттока выпускников 9-х классов из общеобразовательных школ. Причин для данного феномена более чем достаточно: страх перед сдачей ЕГЭ, популяризация рабочих профессий на рынке труда, желание получить профессию и начать трудовую деятельность, сокращение количества 10-х классов, проявление возрастных психологических особенностей развития личности и т. д.

---

<sup>1</sup> Министерство экономики и территориального развития Свердловской области : сайт. — URL: <http://economy.midural.ru/content/osnovnye-itogi-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sverdlovskoy-oblasti-v-yanvare-dekabre-2> (дата обращения: 16.05.2023).

<sup>2</sup> Численность населения Свердловской области по полу и возрастным группам на 1 января 2017–2022 гг. // Федеральная служба государственной статистики (Росстат) : сайт. — URL: <https://sverdl.gks.ru/folder/29698> (дата обращения: 07.05.2023).



Примечание – Составлено автором по: Министерство экономики и территориального развития Свердловской области : сайт. – URL: <http://economy.midural.ru/content/osnovnye-itogi-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sverdlovskoy-oblasti-v-yanvare-dekabre-2> (дата обращения: 16.05.2023).

Рисунок 3.11 – Динамика численности населения Свердловской области в возрасте 16–19 лет

Такой стереотип поведения выпускников школ является благом для вузов, имеющих в своем составе подразделения, реализующие программы среднего профессионального образования.

В целом же социокультурные факторы отражают отношение общественности к сфере профессионального образования, востребованность и понимание роли образования в развитии потенциала.

Немаловажным фактором внешней среды являются экономические факторы, изучение которых позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Анализ экономических факторов предполагает рассмотрение таких характеристик, как: уровень развития финансовой системы страны (региона), покупательская способность потребителей, среднегодовые темпы инфляции, уровень безработицы, тенденции изменения внешнеэкономических связей, дефицит бюджета страны / области, структура распределения доходов населения и др. Общественные



события 2022 г. внесли значительные коррективы в экономическую среду РФ в целом и Свердловской области в частности: повышение ставок по кредитным продуктам, обесценивание российской валюты и сбережений населения, введение санкций, стремительное снижение реальных доходов жителей, инвестиционный климат в сфере профессионального образования – все эти вызовы имеют разрушительные экономические последствия и для системы образования.

Научно-технические факторы – это возможности, формирующие потенциал сегмента образовательных услуг. Постковидный период 2020–2021 гг. спровоцировал не только кардинальные технические изменения в образовательной среде, но и своеобразный мыслительный переворот у участников образовательного процесса. Образование стало более открытым и доступным, реализация образовательных программ вышла за пределы учебных аудиторий.

При исследовании внешней среды особую значимость имеют политические факторы, такие как государственная политика в области развития системы образования, регулирование, поддержка, управление конкурентной средой в образовании, качественный и количественный состав нормативно-локальных актов, а также степень их проработки и исполнения. В настоящее время образовательные организации вынуждены функционировать в условиях постоянного изменения указанных факторов.

Проведенный анализ факторов внешней среды образовательных организаций профессионального образования Свердловской области свидетельствует о наличии следующих вызовов: сокращение численности студентов по программам высшего образования, повышение интереса выпускников школ к среднему профессиональному образованию, ухудшение экономической ситуации в стране и регионе, реформирование сферы профессионального образования и др. Образовательным организациям следует учитывать данные вызовы при разработке направлений развития.

### **3.2 Апробация методики оценки вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования**

С целью апробации разработанной в данном диссертационном исследовании методики оценки вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования в 2021–2022 гг. нами было проведено маркетинговое исследование в Новоуральском технологическом институте, являющемся обособленным структурным подразделением (филиалом) Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» и частью корпоративной образовательной системы ГК «Росатом». Институт осуществляет подготовку специалистов и проведение передовых научных исследований в интересах высокотехнологичных отраслей экономики и, прежде всего, ядерной.

Кампус Новоуральского технологического института расположен в центре города Новоуральска. В главном учебном корпусе, помимо аудиторий и лабораторий физики, электрических машин и технологии машиностроения, размещены библиотека, актовый зал, малый спортзал, тренажерный зал. Главный корпус соединен теплыми переходами с учебно-лабораторным корпусом, оснащённым лабораториями испытания строительных материалов и конструкций, микробиологии, метрологии, микроэлектроники, а также со спортивным корпусом. Имеется общежитие для иногородних студентов. Следует отметить, что ввиду небольшого числа студентов в институте не сформированы факультеты. Основными учебными структурными подразделениями являются: собственно институт, реализующий программы высшего профессионального образования, включающий кафедры и отделы; колледж, реализующий программы среднего профессионального образования, состоящий из предметных комиссий.

Результаты мониторинга эффективности деятельности НТИ НИЯУ МИФИ, свидетельствуют, что в 2022 г. произошло снижение значений показателей по образовательной и научно-исследовательской видам деятельности, а также

дополнительного показателя. Тем не менее в 2022 г. значения по всем показателям, кроме научно-исследовательской деятельности и контингента студентов, превышают медианные значения (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Результаты мониторинга эффективности деятельности НТИ НИЯУ МИФИ

Наименование показателя	Значение показателя по годам					Темп прироста, %				Медиан-ные значения
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 / 2018	2020 / 2019	2021 / 2020	2022 / 2021	
Научно-исследовательская деятельность, тыс. руб.	390,02	104,17	94,02	91,39	27,31	26,7	90,3	97,2	29,88	109,5
Финансово-экономическая деятельность, тыс. руб.	3843,45	3391,38	3284,88	3019,75	3 332,8	88,2	96,9	91,9	110,37	3256,2
Зарботная плата ППС, тыс. руб.	200,14	209,9	204,64	205,92	206,86	104,9	97,5	100,6	100,46	198,6
Контингент студентов, чел.	151,4	137,5	138,7	133,5	142,45	90,8	100,9	96,3	106,70	156
Дополнительный показатель, чел.	5,03	5,42	5,08	5,54	5,46	107,8	93,7	109,1	98,56	3,24

Примечание – Составлено автором по: Мониторинг деятельности организаций высшего образования – URL: [https:// miccedu.ru](https://miccedu.ru) (дата обращения: 14.06.2022).

НТИ НИЯУ МИФИ принимает участие в национальных рейтингах. По данным Национального агрегированного рейтинга филиалов вузов Свердловской области (таблица 3.3), в 2022 г. вуз относился к 7-й лиге. В анализируемом периоде рейтинговые позиции НТИ НИЯУ МИФИ значительно снизились: в 2021 г. институт относился ко второй лиге по результатам оценок Рейтинга «Оценка качества обучения», Рейтинга по результатам профессионально-общественной

аккредитации, Рейтинга по данным Мониторинга деятельности организаций высшего образования.

В проведенном маркетинговом исследовании удовлетворённости стейкхолдеров приняли участие студенты НТИ НИЯУ МИФИ, преподаватели института, представители организаций-работодателей.

Предмет исследования – уровень удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования.

Основные цели исследования: совершенствование образовательного процесса в НТИ НИЯУ МИФИ; повышение качества образования; повышение уровня развития ресурсного потенциала НТИ НИЯУ МИФИ.

Задачи исследования:

- 1) выявить требования, предъявляемые студентами к качеству образования;
- 2) выявить требования, предъявляемые преподавателями к условиям реализации образовательного процесса и его ресурсного обеспечения;
- 3) выявить требования работодателей, предъявляемых к качеству профессиональной подготовки выпускников;
- 4) определить коэффициенты удовлетворённости студентов, преподавателей и работодателей качеством образования, а также качеством ресурсного потенциала по его составляющим: материальные, человеческие, нематериальные ресурсы, а также способности института;
- 5) сформировать в соответствии с результатами исследования рекомендации по обеспечению требуемого стейкхолдерами качества образования.

В качестве метода исследования был использован опрос студентов, преподавателей и работодателей. Разработка вопросов анкет, а также анализ результатов опроса проводились в соответствии с авторской интерпретацией методик NEdPERF и SERVQUAL представленной в п. 2.2 настоящего исследования. Опросные листы приведены в ПРИЛОЖЕНИЯХ Б, В, Г, Д, Е, Ж.

Выборка исследования была сформирована следующим образом:

- для опроса студентов: исходя из статистических данных по количеству студентов в НТИ НИЯУ МИФИ (таблица 3.5);

– для опроса преподавателей: исходя из статистических данных по количеству преподавателей в НТИ НИЯУ МИФИ (таблица 3.6);

– для опроса работодателей: исходя из статистических данных об основных работодателях г. Новоуральска (таблица 3.7).

Таблица 3.5 – Количество опрошенных студентов в НТИ НИЯУ МИФИ

Направление подготовки	Количество опрошенных, чел.	
	2021 г.	2022 г.
Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств	96	94
Мехатроника и робототехника	3	4
Менеджмент	49	52
Информатика и вычислительная техника	45	37
Электроника и нанoeлектроника	30	36
Электроэнергетика и электротехника	28	33
Всего	251	256
Примечание – Составлено автором.		

Таблица 3.6 – Количество опрошенных преподавателей в НТИ НИЯУ МИФИ

Кафедры	Количество опрошенных в 2021 г. и в 2022 г., чел.
Кафедра экономики и управления	4
Кафедра технологии машиностроения	7
Кафедра автоматизации управления	6
Кафедра промышленной электроники	6
Кафедра общепрофессиональных дисциплин	4
Кафедра физико-математических дисциплин	3
Кафедра гуманитарных наук	4
Всего	34
Примечание – Составлено автором.	

Таблица 3.7 – Количество опрошенных работодателей

Работодатели – заказчики образовательных программ, основные работодатели г. Новоуральска	Количество опрошенных работодателей в 2021 г. и 2022 г., чел.
АО «УЭХК»	5
АО «Гринатом»	4
НПО «Центротех»	5

## Продолжение таблицы 3.7

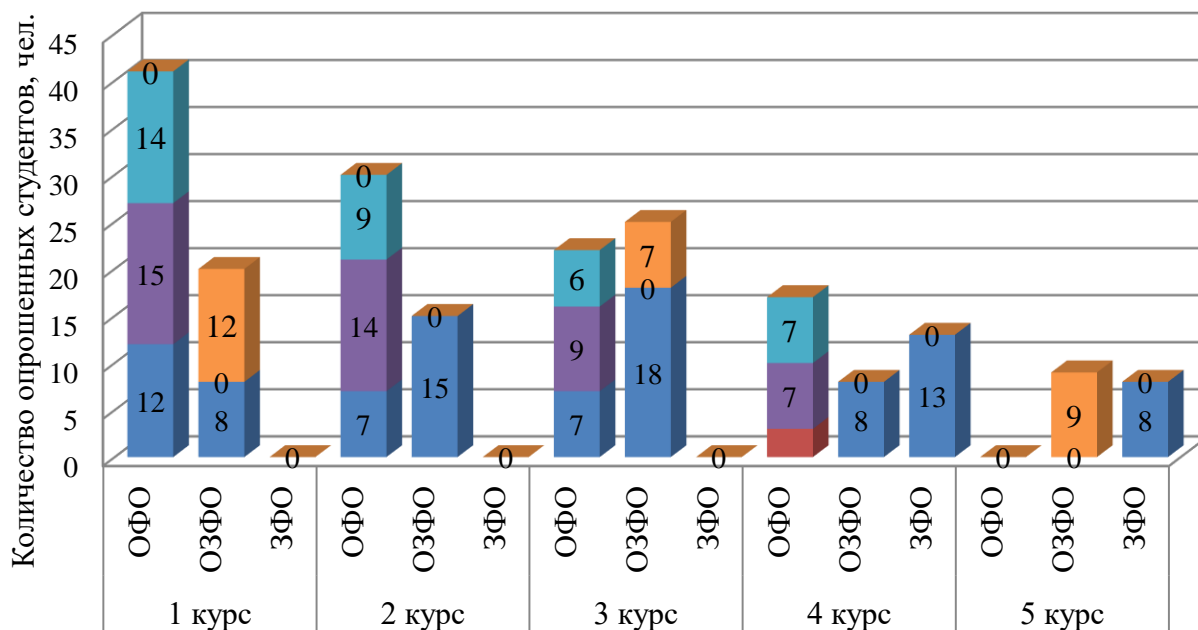
Работодатели – заказчики образовательных программ, основные работодатели г. Новоуральска	Количество опрошенных работодателей в 2021 г. и 2022 г., чел.
ООО «Атоммашкомплекс УЭХК»	2
АО «ЦПТИ»	3
Администрация НГО	2
Всего	21
Примечание – Составлено автором.	

Обработка результатов опроса была произведена в программе Microsoft Excel. В опросе принимали участие студенты всех направлений подготовки, реализуемых в НТИ НИЯ МИФИ (Рисунок 3.12).

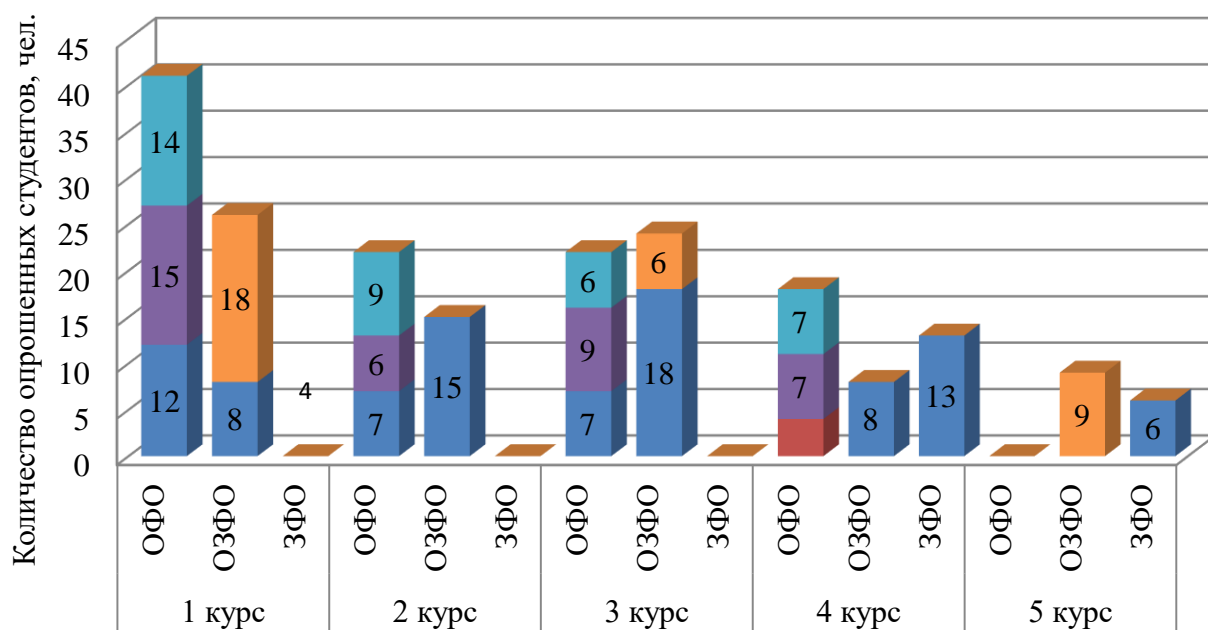
Из общей выборки 29 % составили студенты первых курсов, 19 % – вторых курсов, 22 % – третьих курсов, 20 % – четвертых курсов, 10 % – пятых курсов. Всего было опрошено 41 % обучающихся по очной форме обучения, 43 % обучающихся по очно-заочной форме обучения и 16 % – по заочной форме обучения. На первом этапе исследования студентам было предложено высказать свои мнения относительно требований, предъявляемых к качеству образования.

Для удобства проведения опроса студентам был предложен предварительно составленный перечень требований, сгруппированный по трем направлениям: требования, предъявляемые к вузу на этапе поступления; требования, предъявляемые к образовательному процессу; требования, предъявляемые к условиям реализации и ресурсному обеспечению образовательного процесса.

Студентам было предложено выбрать из перечня все те требования, которые они предъявляют к качеству образования (без ограничений по количеству), а также дополнить предложенный перечень своими требованиями. Результаты опроса представлены в таблицах 3.8–3.10. Анализ данных таблицы 3.8 свидетельствует о том, что студенты НТИ НИЯУ МИФИ, принимая решение о выборе образовательной организации, рассматривают в первую очередь такие факторы, как наличие интересующей образовательной программы, расположение вуза, статус вуза (государственный вуз), положительные отзывы о вузе, лояльное отношение к студентам, наличие хорошей материально-технической базы, стоимость обучения.



а – 2021 год



- Электроэнергетика и электротехника
- Электроника и нанoeлектроника
- Информатика и вычислительная техника
- Мехатроника и робототехника
- Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств

б – 2022 год

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.12 – Распределение опрошенных студентов по курсам, формам обучения и направлениям подготовки

Таблица 3.8 – Требования опрошенных студентов, предъявляемые к вузу на этапе поступления

Требования	Количество опрошенных, выбравших требование, чел.	Процент опрошенных, выбравших требование, %
Наличие интересующей образовательной программы	250	97,66
Расположение вуза	248	96,88
Государственный вуз	235	91,80
Отзывы о вузе и конкретном факультете	204	79,69
Лояльное отношение к студентам	197	76,95
Материально-техническая база вуза	176	68,75
Стоимость обучения	162	63,28
Известность и престиж вуза	139	54,30
Возможность трудоустройства	138	53,91
Наличие государственной аккредитации	115	44,92
Бюджетные места и конкурс	103	40,23
Проходной балл ЕГЭ	103	40,23
Преподавательский состав	94	36,72
Возможности для саморазвития, которые дает вуз (стажировки, волонтерское движение и др.)	39	15,23
Наличие общежития	36	14,06
Стипендиальные программы	34	13,28
Удобный режим обучения	23	8,98
Малочисленные студенческие группы	12	4,69
Примечание – Составлено автором.		

Также на выбор вуза влияет рекламная компания вуза, известность и престиж, возможность трудоустройства. Данные факторы отметили более половины всех опрошенных студентов.

Кроме предложенных в анкете факторов студенты также отмечали свой вариант, которым руководствовались при принятии решения о выборе НТИ НИЯУ МИФИ для получения высшего образования, в том числе учеба в колледже НТИ НИЯУ МИФИ, удобный режим обучения на очно-заочной форме обучения (по субботам), отсутствие выбора образовательных организаций в г. Новоуральске, малочисленные студенческие группы, а также советы родителей и друзей.

Полученные ответы отражают специфику деятельности НТИ НИЯУ МИФИ.

Во-первых, в вузе более половины студентов обучаются по очно-заочной и заочной формам обучения на платной основе. Большая часть таких студентов



поступает на базе среднего профессионального образования по внутренним вступительным испытаниям. Это объясняет ситуацию, что такие факторы, как бюджетные места и конкурс, а также проходной балл ЕГЭ, отметили около 40 % респондентов – это численность обучающихся студентов по очной форме обучения на бюджетной основе.

Во-вторых, НТИ НИЯУ МИФИ расположен на территории закрытого административного территориального образования «Новоуральский городской округ». Это единственный вуз в городе. Студенты очно-заочной и заочной форм обучения выбирают данный вуз с тем, чтобы получить высшее образование без отрыва от производства, не уезжая при этом из города. Студенты отмечают в качестве требования удобство расписания – образовательный процесс для таких студентов организован по субботам.

В-третьих, специфика ЗАТО ограничивает поток иногородних абитуриентов. В связи с чем большинство студентов НТИ НИЯУ МИФИ являются жителями г. Новоуральск, и для них наличие общежития не имеет первостепенного значения.

В-четвертых, НТИ НИЯУ МИФИ в своей структуре имеет колледж, в связи с чем многие студенты после окончания колледжа сразу поступают в НТИ, не задумываясь о смене образовательной организации, поскольку им уже знакомы многие условия организации образовательного процесса, материальная база института, а также преподавательский состав.

Рассматривая требования студентов к реализации образовательного процесса (таблица 3.9), необходимо отметить, что студенты различных форм обучения имеют более согласованные мнения. Обращает на себя внимания тот факт, что всего лишь 11,33 % студентов интересуются научной работой, и 22,27 % студентов интересуют возможности саморазвития, предоставляемые в НТИ НИЯУ МИФИ.

Требование к предоставлению мест прохождения производственной практики указали всего лишь 38,23 % студентов, что можно объяснить спецификой контингента учащихся – студенты очно-заочной и заочной форм обучения производственную практику проходят по месту работы.

Таблица 3.9 – Требования опрошенных студентов, предъявляемые к реализации образовательного процесса

Требования	Количество опрошенных, выбравших требование, чел.	Процент опрошенных, выбравших требование, %
Наличие обратной связи «студент–преподаватель»	253	98,83
Применение современных информационных технологий в процессе обучения	250	97,66
Наличие информационной поддержки по вопросам организации и проведения занятий	250	97,66
Форма, полнота и частота контроля знаний	248	96,88
Характер взаимоотношений преподавателей со студентами	246	96,09
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их соответствие направлению подготовки и т. д.)	245	95,70
Соответствие контрольных заданий изучаемому материалу	243	94,92
Качество получаемых в процессе обучения знаний и умений	238	92,97
Наличие консультаций по дисциплинам	238	92,97
Доступное изложение материала	237	92,58
Учет мнений студентов при организации учебного процесса	236	92,19
Применение технических средств в процессе обучения	234	91,41
Профессиональный уровень преподавателей вуза	234	91,41
Достаточный объем получаемых знаний для профессиональной подготовки	229	89,45
Индивидуальный подход к студентам	194	75,78
Наличие современных форм обучения, в том числе онлайн-курсов	134	52,34
Предоставление мест прохождения практики	98	38,28
Возможность саморазвития	57	22,27
Возможность участия в научно-исследовательской деятельности	29	11,33
Примечание – Составлено автором.		

Кроме того, среди студентов очного обучения есть такие, кто обучается по договорам целевого обучения. Они проходят практику у работодателей, заключивших данные договоры.

Рассматривая требования студентов к условиям реализации и ресурсному обеспечению образовательного процесса (таблица 3.10), необходимо отметить, что наибольшую значимость для студентов имеют человеческий фактор, а также материально-техническая база института.

Таблица 3.10 – Требования опрошенных студентов, предъявляемые к условиям реализации и ресурсному обеспечению образовательного процесса

Требования	Количество опрошенных, выбравших требование, чел.	Процент опрошенных, выбравших требование, %
Помощь сотрудников университета в решении возникающих проблем	256	100,00
Наличие современной компьютерной техники	250	97,66
Наличие компетентных преподавателей	248	96,88
Обеспеченность образовательного процесса техническими средствами и компьютерной техникой	231	90,23
Наличие современного лабораторного оборудования	230	89,84
Достаточное количество времени для аудиторных и самостоятельных работ	219	85,55
Удобство занятий по учебному расписанию	218	85,16
Обеспеченность аудиторными площадями	216	84,38
Отношение сотрудников библиотеки, учебного и внеучебного отделов и других сотрудников к студентам	211	82,42
Наличие современного ПО	197	76,95
Доступ к учебной литературе	193	75,39
Наличие столовой	179	69,92
Доступ к информационным ресурсам	176	68,75
Качество и полнота учебно-методической литературы	170	66,41
Общее состояние помещений для занятий	153	59,77
Санитарно-гигиенические условия	123	48,05
Наличие спортивно-оздоровительной деятельности	114	44,53
Наличие медицинского обслуживания	111	43,36
Возможность получения социальной поддержки студентов	83	32,42
Возможность участия во внеучебной работе	72	28,13
Отношение руководства к студентам	58	22,66
Бытовые условия проживания в общежитии	31	12,11
Возможность получения в университете дополнительных видов обучения	29	11,33
Примечание – Составлено автором.		

Также важным студенты считают информационную и методическую обеспеченность образовательного процесса. Факторы инфраструктуры, такие как наличие столовой, санитарно-гигиенические условия, условия проживания в общежитии, общее состояние помещений, отмечены меньшим количеством студентов (менее 70 %).

На втором этапе исследования после изучения требований студентов были сформулированы утверждения, составившие информационную основу анкет для

оценки удовлетворённости студентов качеством образования по методике NEdPERF. Анкеты приведены в Приложении В. На основании полученных в результате опроса студентов данных были рассчитаны по формуле (2.1) коэффициенты удовлетворённости по каждому утверждению анкеты с учетом степени их важности с точки зрения студентов. В таблице 3.11 представлены результаты расчета коэффициентов удовлетворённости по результатам опроса студентов в 2022 г.

Таблица 3.11 – Результаты оценки удовлетворённости студентов ресурсным обеспечением образовательного процесса

Параметры оценки	Требования, балл	Восприятие, балл	Коэффициент удовлетворённости, коэффициент	Важность, балл	Взвешенный коэффициент удовлетворённости, коэффициент
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
Преподаватели должны иметь высокую квалификацию	4,58	4,75	0,17	4,69	0,78
Преподаватели должны придерживаться индивидуального подхода к студентам	4,36	4,44	0,08	4,58	0,38
Преподаватели должны предоставлять студентам обратную связь по вопросам обучения	4,78	4,56	-0,22	4,67	-1,04
Преподаватели должны уважительно относиться к студентам	4,67	4,67	0,00	4,61	0,00
Вуз должен предоставлять возможности для участия в научно-исследовательской деятельности	4,47	4,22	-0,25	4,47	-1,12
Помещения для занятий должны иметь удобные посадочные места, быть хорошо освещенными и поддерживать необходимый температурный режим	4,69	4,00	-0,69	4,61	-3,20
В вузе аудитории, компьютерные классы, лаборатории должны быть оснащены современным оборудованием	4,81	4,36	-0,44	4,78	-2,12
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
У вуза должно быть свое общежитие для проживания иногородних студентов	4,47	4,06	-0,42	4,25	-1,76

Продолжение таблицы 3.11

Параметры оценки	Требования, балл	Восприятие, балл	Коэффициент удовлетворённости, коэффициент	Важность, балл	Взвешенный коэффициент удовлетворённости, коэффициент
У вуза должно быть удобное месторасположение (транспортная доступность, парковки, остановки общественного транспорта)	4,31	4,72	0,42	4,22	1,76
Вуз должен предоставлять возможности для саморазвития, (стажировки, волонтерское движение, международные программы обучения и т. п.)	4,39	4,08	-0,31	4,42	-1,35
Вуз должен предоставлять возможности получения дополнительных видов обучения	4,22	3,83	-0,39	4,42	-1,72
В вузе должно быть медицинское обслуживание	4,28	3,03	-1,25	4,36	-5,45
Вуз должен предоставлять возможность участия во внеучебной работе (конкурсы, культурные мероприятия и т. д.)	4,11	4,22	0,11	4,25	0,47
Вуз должен предоставлять возможность спортивно-оздоровительной деятельности	4,19	4,19	0,00	4,25	0,00
В вузе должно быть организовано качественное питание студентов и сотрудников	4,67	3,03	-1,64	4,61	-7,56
В вузе должны быть обеспечены санитарно-гигиенические условия (чистые помещения для занятий, чистые туалетные комнаты, наличие санитайзеров и др.)	4,81	4,11	-0,69	4,83	-3,36
В вузе должны быть обеспечены комфортные бытовые условия проживания в общежитии	4,36	3,50	-0,86	4,42	-3,80
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>					
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете	4,44	4,17	-0,28	4,31	-1,20
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным	4,78	3,77	-1,01	4,58	-4,61
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей	4,69	4,22	-0,47	4,61	-2,18
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы на рынке труда	4,75	4,06	-0,69	4,61	-3,20
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности	4,11	4,03	-0,08	4,34	-0,36
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>					
Вуз должен предоставлять места для прохождения производственной практики	4,50	3,78	-0,72	4,69	-3,39
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности	4,75	4,39	-0,36	4,75	-1,72

Продолжение таблицы 3.11

Параметры оценки	Требования, балл	Восприятие, балл	Коэффициент удовлетворённости, коэффициент	Важность, балл	Взвешенный коэффициент удовлетворённости, коэффициент
В образовательном процессе должны быть использованы современные формы обучения, в том числе онлайн-курсы	4,39	4,17	-0,22	4,69	-1,04
Должны быть предусмотрены консультации по дисциплинам	4,64	4,44	-0,19	4,72	-0,92
Учебный план должен включать достаточное количество времени для изучения дисциплин	4,78	4,06	-0,72	4,83	-3,48
В вузе должна быть информационная поддержка по вопросам организации и проведения занятий	4,58	4,49	-0,10	4,67	-0,46
При проведении занятий должны применяться современные информационные технологии, технические средства	4,61	4,11	-0,50	4,75	-2,38
Полученных в процессе обучения знаний должно быть достаточно для профессиональной подготовки	4,72	4,42	-0,31	4,81	-1,47
Система контроля знаний должна быть открытой	4,67	4,50	-0,17	4,78	-0,80
В процессе обучения должен быть предоставлен доступ к учебной литературе, информационным ресурсам	4,78	4,69	-0,08	4,69	-0,39
Учебно-методическая литература должна быть качественной и достаточной для изучения дисциплин	4,83	4,58	-0,25	4,81	-1,20
Учебное расписание должно быть удобным для студентов	4,61	4,22	-0,39	4,44	-1,73
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>					
Вуз должен предоставлять возможность получения социальной поддержки студентов (стипендиальные программы, гранты, льготы по оплате, материальная поддержка)	4,61	4,28	-0,33	4,47	-1,49
Вуз должен учитывать мнения студентов при организации учебного процесса	4,31	3,67	-0,64	4,28	-2,73
<b>ПОНИМАНИЕ</b>					
Отношение руководства к студентам должно быть уважительным	4,78	4,58	-0,19	4,67	-0,91
Отношение сотрудников библиотеки, учебного и внеучебного отделов и других сотрудников к студентам должно быть уважительным	4,72	4,72	0,00	4,67	0,00
Сотрудники вуза должны оказывать помощь в решении возникающих проблем	4,61	4,58	-0,03	4,61	-0,13
Примечание – Составлено автором.					

В соответствии с методикой HEdPERF удовлетворённость студентов качеством образования определяется с помощью коэффициента удовлетворённости. Если значение данного коэффициента положительное или приближается к нулю, то можно говорить о том, что образовательный процесс и условия его реализации соответствуют требованиям потребителей. Отрицательное значение коэффициента означает, что качество образования ниже требуемого потребителями уровня. Для более точных оценок при расчете показателя качества учитывается значимость каждого показателя удовлетворённости для студентов.

Анализ средневзвешенных коэффициентов удовлетворённости, рассчитанных по результатам анкетирования студентов, позволил сделать вывод, что фактическое восприятие студентами процесса обучения в НТИ НИЯУ МИФИ превосходит их ожидания по следующим критериям:

- 1) преподаватели должны иметь высокую квалификацию;
- 2) преподаватели должны придерживаться индивидуального подхода к студентам;
- 3) преподаватели должны уважительно относиться к студентам;
- 4) у вуза должно быть удобное месторасположение (транспортная доступность, парковки, остановки общественного транспорта);
- 5) вуз должен предоставлять возможность участия во внеучебной работе (конкурсы, культурные мероприятия и т. д.);
- 6) вуз должен предоставлять возможность спортивно-оздоровительной деятельности;
- 7) отношение сотрудников библиотеки, учебного и внеучебного отделов и других сотрудников к студентам должно быть уважительным.

По остальным критериям коэффициент удовлетворённости имеет отрицательные значения. При этом наиболее высокий уровень несоответствий качества образовательных услуг требованиям студентов, с учетом их значимости для студентов, наблюдается в отношении таких показателей удовлетворённости, как:

- 1) преподаватели должны предоставлять студентам обратную связь по вопросам обучения;

- 2) вуз должен предоставлять возможности для участия в научно-исследовательской деятельности;
- 3) помещения для занятий должны иметь удобные посадочные места, быть хорошо освещенными и поддерживать необходимый температурный режим;
- 4) в вузе аудитории, компьютерные классы, лаборатории должны быть оснащены современным оборудованием;
- 5) у вуза должно быть свое общежитие для проживания иногородних студентов;
- 6) вуз должен предоставлять возможности для саморазвития, (стажировки, волонтерское движение, международные программы обучения и т. п.);
- 7) вуз должен предоставлять возможности получения дополнительных видов обучения;
- 8) в вузе должно быть медицинское обслуживание;
- 9) в вузе должно быть организовано качественное питание студентов и сотрудников
- 10) в вузе должны быть обеспечены санитарно-гигиенические условия (чистые помещения для занятий, чистые туалетные комнаты, наличие санитайзеров и др.)
- 11) в вузе должны быть обеспечены комфортные бытовые условия проживания в общежитии
- 12) у вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете;
- 13) сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным;
- 14) вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей;
- 15) выпускники вуза должны быть достаточно востребованы на рынке труда;
- 16) вуз должен предоставлять места для прохождения производственной практики
- 17) содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной



деятельности;

18) учебный план должен включать достаточное количество времени для изучения дисциплин;

19) при проведении занятий должны применяться современные информационные технологии, технические средства;

20) полученных в процессе обучения знаний должно быть достаточно для профессиональной подготовки;

21) учебно-методическая литература должна быть качественной и достаточной для изучения дисциплин;

22) учебное расписание должно быть удобным для студентов;

23) вуз должен предоставлять возможность получения социальной поддержки студентов (стипендиальные программы, гранты, льготы по оплате, материальная поддержка);

24) вуз должен учитывать мнения студентов при организации учебного процесса.

Представленный список несоответствий качества образования требованиям студентов свидетельствует о наличии проблем в образовательной деятельности в НТИ НИЯУ МИФИ и может служить информационной основой для принятия решений о доведении уровня качества образования до требуемого потребителями. Причем наибольшее внимание следует уделять устранению тех несоответствий, по которым коэффициенты удовлетворённости имеют наибольшее отрицательное значение.

Кроме коэффициентов удовлетворённости отдельных критериев оценки удовлетворённости студентов также были рассчитаны средние коэффициенты удовлетворённости по группам показателей (таблица 3.12, рисунок 3.13). Данные таблицы 3.12 и рисунка 3.13 свидетельствуют, что за анализируемый период коэффициенты удовлетворённости по критериям академические аспекты, неакадемические аспекты, репутация, вопросы по образовательным программам остаются отрицательными, доступность, что говорит о наличии несоответствий по данным критериям в требуемом студентам и фактическом уровне качества образования.

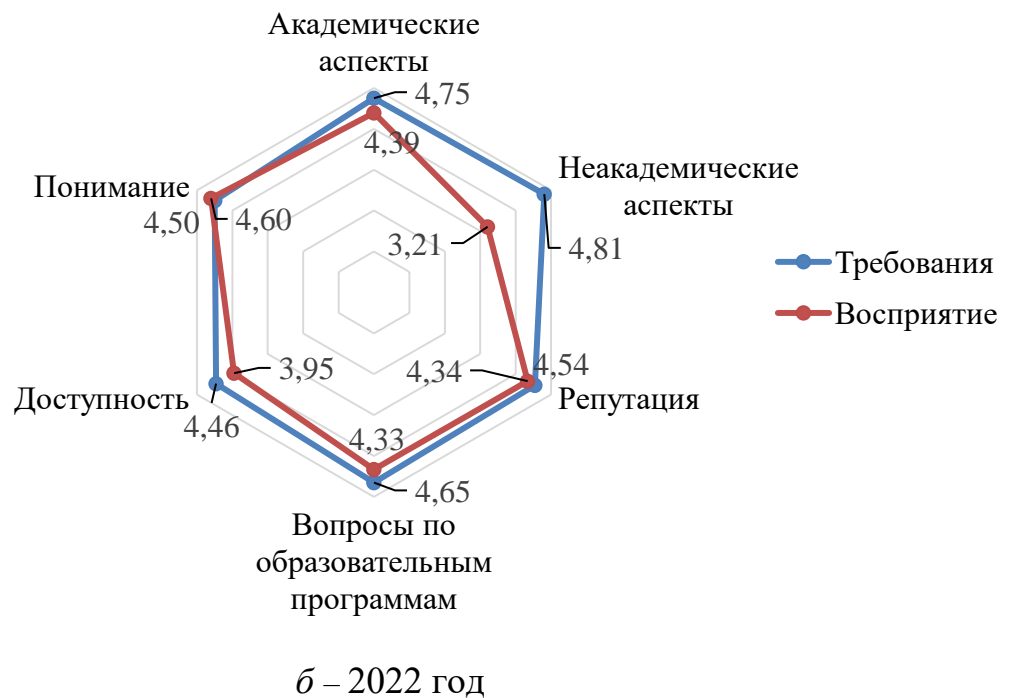
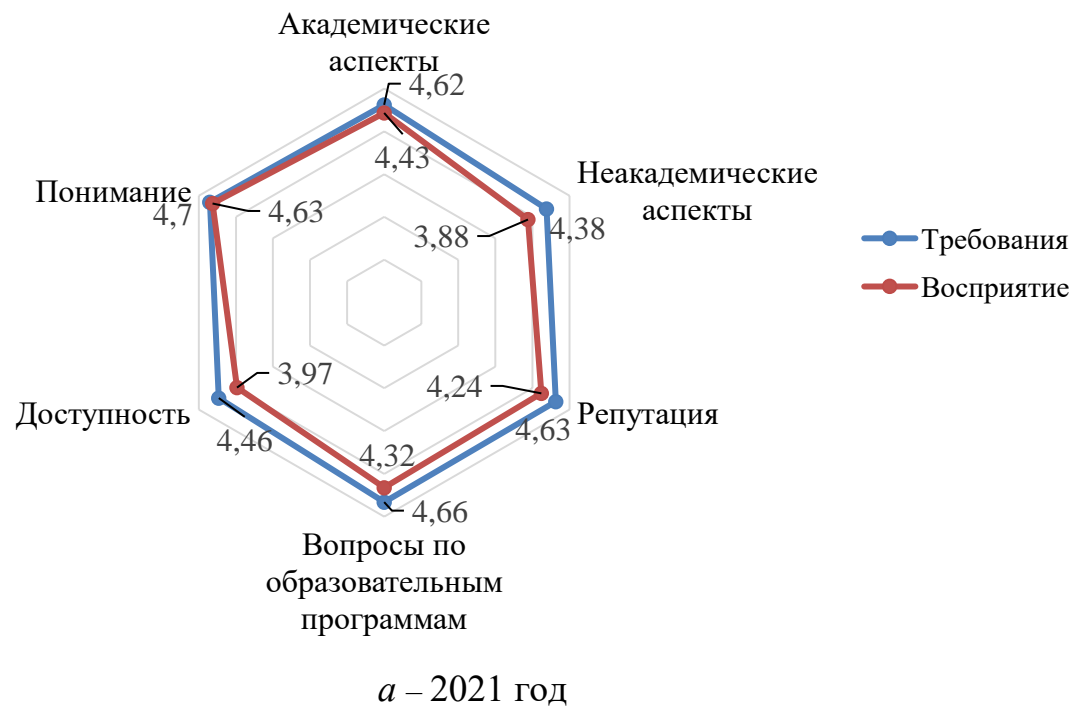
Таблица 3.12 – Средние оценки удовлетворённости студентов ресурсным обеспечением образовательного процесса

Параметры оценки	Требования, балл	Восприятие, балл	Коэффициент удовлетворённости, коэффициент	Важность, балл	Взвешенный коэффициент удовлетворённости, коэффициент
2021 г.					
Академические аспекты	4,62	4,43	-0,19	4,63	-0,90
Неакадемические аспекты	4,38	3,88	-0,50	4,40	-2,21
Репутация	4,63	4,24	-0,39	4,65	-1,79
Вопросы по образовательным программам	4,66	4,32	-0,33	4,72	-1,58
Доступность	4,46	3,97	-0,49	4,38	-2,13
Понимание	4,70	4,63	-0,07	4,65	-0,34
Обобщенный коэффициент удовлетворённости	4,58	4,25	-0,33	4,57	-1,49
2022 г.					
Академические аспекты	4,75	4,39	-0,36	4,70	-1,69
Неакадемические аспекты	4,81	3,21	-1,60	4,50	-7,20
Репутация	4,54	4,34	-0,20	4,60	-0,92
Вопросы по образовательным программам	4,65	4,33	-0,32	4,80	-1,54
Доступность	4,46	3,95	-0,51	4,60	-2,35
Понимание	4,50	4,60	0,10	4,70	0,47
Обобщенный коэффициент удовлетворённости	4,62	4,14	-0,48	4,65	-2,20
Примечание – Составлено автором.					

Анализ средних оценок позволяет определить направления развития вуза и его ресурсного потенциала.

На следующем этапе маркетингового исследования была проведена оценка удовлетворённости качеством образования преподавателей. Алгоритм проведения такой оценки аналогичен рассмотренному ранее алгоритму маркетинговых исследований мнений студентов.

Анкета для определения требований потребителей, предъявляемых к качеству образования, представлена в приложении Г.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.13 – Средние оценки удовлетворённости студентов по группам показателей

На основании полученных результатов маркетинговых исследований мнений преподавателей были определены их требования, предъявляемые к качеству реализации процесса обучения в вузе, его ресурсному обеспечению (таблицы 3.13–3.14).

Таблица 3.13 – Требования преподавателей, предъявляемые к качеству реализации процесса обучения в вузе

Требования	Количество опрошенных, выбравших требование, чел.	Процент опрошенных, выбравших требование, %
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их соответствие направлению подготовки и т. д.)	34	100
Применение современных информационных технологий в процессе обучения	34	100
Применение технических средств в процессе обучения	34	100
Форма, полнота и частота контроля знаний	34	100
Учет мнений преподавателей при организации учебного процесса	34	100
Наличие информационной поддержки по вопросам организации и проведения занятий	34	100
Соответствие контрольных заданий изучаемому материалу	34	100
Наличие современных форм обучения, в том числе онлайн-курсов	29	85
Индивидуальный подход к студентам	28	82
Характер взаимоотношений преподавателей со студентами, руководством университета и кафедры, с сотрудниками университета	27	79
Наличие обратной связи «студент–преподаватель»	27	79
Наличие консультаций по дисциплинам	23	68
Примечание – Составлено автором.		

Требования преподавателей к качеству реализации процесса обучения в вузе, а также к качеству его ресурсного обеспечения во многом совпадают с требованиями студентов. Кроме того, преподаватели предъявляют требования к качеству организации своего рабочего места и его материально-технического оснащения, к организации научной работы, в том числе возможности участия в научных конференциях, и возможности научных публикаций; требования к качеству материального и нематериального стимулирования.

Таблица 3.14 – Требования преподавателей, предъявляемых к качеству условий реализации и ресурсного обеспечения процесса обучения

Требования	Количество опрошенных, выбравших требование, чел.	Процент опрошенных, выбравших требование, %
Достаточная для качественного освоения трудоемкость дисциплин	34	100
Обеспеченность аудиторными площадями	34	100
Наличие столовой	34	100
Наличие в индивидуальном плане преподавателя времени на разработку учебно-методических материалов	34	100
Наличие в индивидуальном плане преподавателя времени на проведение научной работы	34	100
Возможность участия в научных конференциях и симпозиумах	34	100
Возможность научных публикаций	34	100
Наличие эффективной системы материального стимулирования труда	34	100
Наличие социальной защиты преподавателей	34	100
Качество и полнота учебно-методической литературы	33	97
Удобство занятий по учебному расписанию	33	97
Доступ к учебной литературе	32	94
Обеспеченность образовательного процесса и рабочего места преподавателя техническими средствами и компьютерной техникой	31	91
Наличие современного ПО	30	88
Наличие современного лабораторного оборудования	29	85
Доступ к информационным ресурсам	29	85
Наличие системы морального стимулирования труда	29	85
Санитарно-гигиенические условия работы	28	82
Общее состояние помещений для занятий	27	79
Наличие медицинского обслуживания	15	44
Наличие спортивно-оздоровительной деятельности	14	41
Организация досуга и отдыха преподавателей	10	29
Примечание – Составлено автором.		

С целью изучения мнений преподавателей относительно важности требований и восприятия ими условий осуществления образовательного процесса, качества его ресурсного обеспечения, рассмотренных в таблице 3.13 и таблице 3.14, составлены анкеты для оценки удовлетворённости преподавателей (приложение Д) и по формуле (2.1) рассчитаны коэффициенты удовлетворённости по каждому утверждению анкеты с учетом степени их важности с точки зрения преподавателей. В

таблице 3.15 представлен расчет коэффициентов удовлетворённости по результатам опроса преподавателей в 2022 г.

Таблица 3.15 – Результаты оценки удовлетворённости преподавателей ресурсным обеспечением образовательного процесса

Параметры оценки	Требования, балл	Восприятие, балл	Коэффициент удовлетворённости, коэффициент	Важность, балл	Взвешенный коэффициент удовлетворённости, коэффициент
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
В индивидуальном плане должно быть отведено достаточное количество времени на разработку учебно-методических материалов	4,98	3,28	-1,70	4,98	-8,47
Преподаватели должны придерживаться индивидуального подхода к студентам	4,29	4,88	0,59	4,00	2,36
Преподаватели должны предоставлять студентам обратную связь по вопросам обучения	4,58	4,80	0,22	4,85	1,07
Преподаватели должны уважительно относиться к студентам	4,88	4,92	0,04	4,84	0,19
Помещения для занятий должны иметь удобные посадочные места, быть хорошо освещенными и поддерживать необходимый температурный режим	4,90	4,02	-0,88	4,68	-4,12
В вузе аудитории, компьютерные классы, лаборатории должны быть оснащены современным оборудованием для осуществления образовательного процесса	4,92	3,90	-1,02	4,87	-4,97
В вузе рабочее место преподавателя должно быть оснащено современным оборудованием	4,92	4,21	-0,71	4,87	-3,46
В вузе должны быть созданы материально-технические условия для научной деятельности преподавателя	4,68	3,57	-1,11	4,79	-5,32
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
У вуза должно быть удобное месторасположение (транспортная доступность, парковки, остановки общественного транспорта)	4,88	4,90	0,02	4,32	0,09
Вуз должен предоставлять возможности для саморазвития, (стажировки, повышение квалификации и т. п.)	4,92	4,25	-0,67	4,90	-3,28
В вузе должно быть медицинское обслуживание	4,76	2,72	-2,04	4,31	-8,79
Вуз должен предоставлять возможность спортивно-оздоровительной деятельности	4,56	4,45	-0,11	4,01	-0,44

Продолжение таблицы 3.15

Параметры оценки	Требования, балл	Восприятие, балл	Коэффициент удовлетворённости, коэффициент	Важность, балл	Взвешенный коэффициент удовлетворённости, коэффициент
В вузе должно быть организовано качественное питание студентов и сотрудников	4,98	2,30	-2,68	4,93	-13,21
В вузе должны быть обеспечены санитарно-гигиенические условия (чистые помещения для занятий, чистое рабочее место, чистые туалетные комнаты, наличие санитайзеров и др.)	4,92	4,88	-0,04	4,84	-0,19
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>					
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете	4,78	4,56	-0,22	4,78	-1,05
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным	4,88	4,42	-0,46	4,79	-2,20
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей	4,80	4,37	-0,43	4,94	-2,12
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы на рынке труда	4,82	4,59	-0,23	4,82	-1,11
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности	4,88	3,68	-1,20	4,46	-5,35
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>					
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности	4,76	4,80	0,04	4,62	0,18
Преподаватель должен участвовать в планировании образовательных программ в части определения трудоемкости, содержания, видов занятий по преподаваемым дисциплинам	4,88	4,38	-0,50	4,86	-2,43
В образовательном процессе преподаватель должен использовать современные формы обучения, в том числе онлайн-курсы	4,79	4,56	-0,23	4,85	-1,12
В индивидуальном плане преподавателей должны быть предусмотрены консультации	4,92	4,72	-0,20	4,75	-0,95
Учебный план должен включать достаточное количество времени для изучения дисциплин	4,90	4,55	-0,35	4,91	-1,72

Продолжение таблицы 3.15

Параметры оценки	Требования, балл	Восприятие, балл	Коэффициент удовлетворённости, коэффициент	Важность, балл	Взвешенный коэффициент удовлетворённости, коэффициент
В вузе должна быть информационная поддержка преподавателей по вопросам организации и проведения занятий	4,78	4,80	0,02	4,86	0,10
При проведении занятий преподаватель должен применять современные информационные технологии, технические средства	4,74	4,78	0,04	4,56	0,18
Система контроля знаний студентов должна быть открытой и понятной	4,78	4,80	0,02	4,86	0,10
В процессе обучения должен быть предоставлен доступ к учебной литературе, информационным ресурсам	4,82	4,88	0,06	4,87	0,29
Учебно-методическая литература должна быть качественной и достаточной для изучения дисциплин	4,80	4,78	-0,02	4,89	-0,10
Учебное расписание должно быть удобным для преподавателей	4,88	4,86	-0,02	4,94	-0,10
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>					
Вуз должен предоставлять преподавателям возможность научных публикаций	4,68	4,71	0,03	4,86	0,15
Вуз должен предоставлять преподавателям возможность участия в научных конференциях и симпозиумах	4,74	4,52	-0,22	4,84	-1,06
Студенты должны иметь возможность участия в научных разработках кафедры	4,69	4,00	-0,69	4,73	-3,26
В вузе должна быть создана эффективная система материального стимулирования труда преподавателей	4,78	3,72	-1,06	4,93	-5,23
В вузе должна быть создана эффективная система морального стимулирования труда преподавателей	4,80	4,48	-0,32	4,82	-1,54
В вузе должна существовать система социальной защиты преподавателей	4,70	4,67	-0,03	4,86	-0,15
В вузе должна существовать организация досуга и отдыха преподавателей и их семей	4,64	3,18	-1,46	4,54	-6,63
Вуз должен учитывать мнения преподавателей при организации учебного процесса	4,85	4,64	-0,21	4,89	-1,03
<b>ПОНИМАНИЕ</b>					
Отношение руководства университета к преподавателям должно быть уважительным	4,89	4,76	-0,13	4,28	-0,56



Продолжение таблицы 3.15

Параметры оценки	Требования, балл	Восприятие, балл	Коэффициент удовлетворённости, коэффициент	Важность, балл	Взвешенный коэффициент удовлетворённости, коэффициент
Отношение руководства кафедрой к преподавателям должно быть уважительным	4,89	4,72	-0,17	4,76	-0,81
Отношение сотрудников структурных подразделений вуза должно быть уважительным	4,82	4,59	-0,23	4,75	-1,09
Сотрудники вуза должны оказывать помощь в решении возникающих проблем	4,88	4,68	-0,20	4,66	-0,93
На кафедре должны быть налажены связи со структурными подразделениями вуза и другими кафедрами	4,78	4,86	0,08	4,56	0,36
В университете должны быть налажены связи с производственными предприятиями	4,80	3,45	-1,35	4,90	-6,62
Примечание – Составлено автором.					

Так же, как и студенты, преподаватели отмечают неудовлетворительное состояние материально-технической базы, проблемы в организации питания, медицинского обслуживания, досуга. Серьезную озабоченность у преподавателей вызывают вопросы планирования образовательных программ в части определения трудоемкости, содержания и видов занятий. Анализ средневзвешенных коэффициентов удовлетворённости, рассчитанных по результатам анкетирования преподавателей, позволил сделать вывод, что фактическое восприятие преподавателями образовательного процесса в НТИ НИЯУ МИФИ превосходит их требования по следующим критериям:

- 1) преподаватели должны придерживаться индивидуального подхода к студентам;
- 2) преподаватели должны предоставлять студентам обратную связь по вопросам обучения;
- 3) преподаватели должны уважительно относиться к студентам;
- 4) у вуза должно быть удобное месторасположение (транспортная

доступность, парковки, остановки общественного транспорта);

5) содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности;

6) в вузе должна быть информационная поддержка преподавателей по вопросам организации и проведения занятий;

7) при проведении занятий преподаватель должен применять современные информационные технологии, технические средства;

8) система контроля знаний студентов должна быть открытой и понятной;

9) в процессе обучения должен быть предоставлен доступ к учебной литературе, информационным ресурсам;

10) вуз должен предоставлять возможность научных публикаций;

11) на кафедре должны быть налажены связи со структурными подразделениями вуза и другими кафедрами.

По остальным критериям коэффициент качества имеет отрицательные значения. При этом наиболее высокий уровень несоответствий качества образования требованиям преподавателей, с учетом их значимости, наблюдается в отношении следующих показателей качества:

1) в индивидуальном плане должно быть отведено достаточное количество времени на разработку учебно-методических материалов;

2) в вузе должно быть медицинское обслуживание;

3) в вузе должно быть организовано качественное питание;

4) в вузе аудитории, компьютерные классы, лаборатории должны быть оснащены современным оборудованием;

5) в вузе должны быть созданы материально-технические условия для научной деятельности преподавателя;

6) вуз должен проводить рекламу своей деятельности;

7) в вузе должна быть создана эффективная система материального стимулирования труда преподавателей;

8) в вузе должна существовать организация досуга преподавателей;

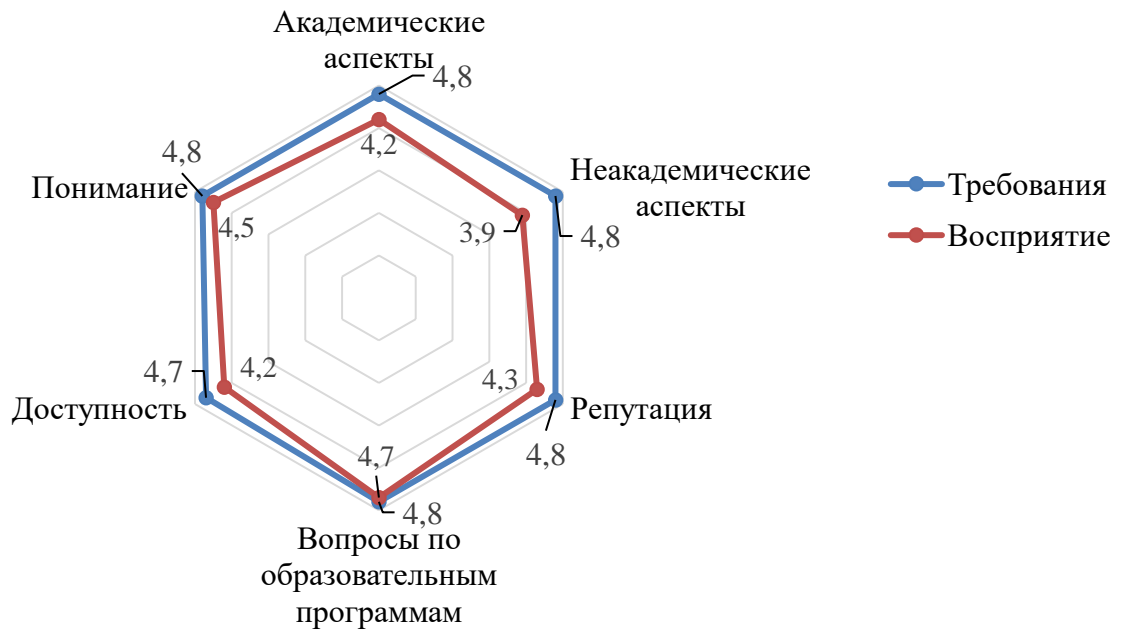
9) в университете должны быть налажены связи с работодателями.

Кроме того, преподаватели высказывают неудовлетворённость сокращением времени на подготовку к занятиям и на научную работу. При этом, говоря о научной работе, преподаватели отмечали отсутствие заинтересованности предприятий в сотрудничестве, что приводит к тому, что научные результаты оказываются невостребованными. Рассмотрим средние коэффициенты удовлетворённости по группам показателей (таблица 3.16, рисунок 3.14).

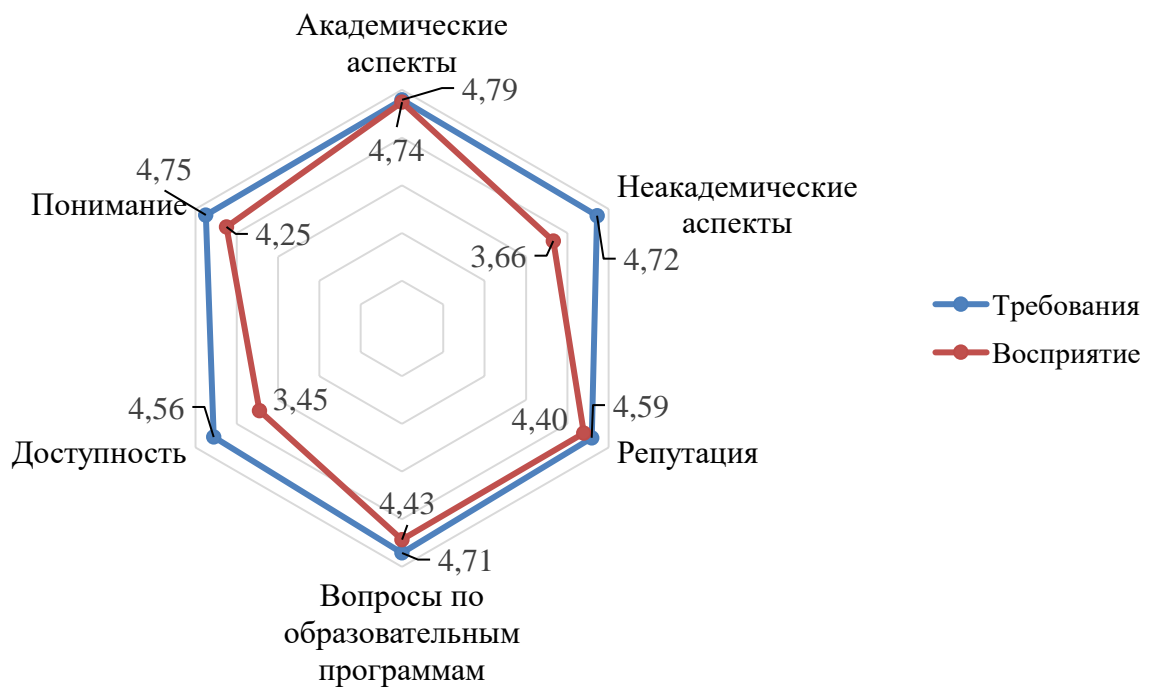
Таблица 3.16 – Средние оценки удовлетворённости преподавателей ресурсным обеспечением образовательного процесса

Параметры оценки	Требования, балл	Восприятие, балл	Коэффициент удовлетворённости, коэффициент	Важность, балл	Взвешенный коэффициент удовлетворённости, коэффициент
2021 г.					
Академические аспекты	4,8	4,2	-0,6	4,7	-2,8
Неакадемические аспекты	4,8	3,9	-0,9	4,6	-4,3
Репутация	4,8	4,3	-0,5	4,8	-2,4
Вопросы по образовательным программам	4,8	4,7	-0,1	4,8	-0,5
Доступность	4,7	4,2	-0,5	4,8	-2,3
Понимание	4,8	4,5	-0,3	4,7	-1,6
Обобщенный коэффициент удовлетворённости	4,8	4,3	-0,5	4,7	-2,3
2022 г.					
Академические аспекты	4,79	4,74	-0,05	4,67	-0,23
Неакадемические аспекты	4,72	3,66	-1,06	4,58	-4,85
Репутация	4,59	4,40	-0,19	4,86	-0,92
Вопросы по образовательным программам	4,71	4,43	-0,28	4,98	-1,39
Доступность	4,56	3,45	-1,11	4,86	-5,39
Понимание	4,75	4,25	-0,50	4,87	-2,44
Обобщенный коэффициент удовлетворённости	4,69	4,16	-0,53	4,80	-2,54
Примечание – Составлено автором.					

Данные таблицы 3.16 и рисунка 3.14 свидетельствуют, что как в 2021 г., так и в 2022 г. по всем критериям оценки удовлетворённости преподавателей качеством образования отрицательны.



*a* – 2021 год



*б* – 2022 год

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.14 – Средние оценки удовлетворённости преподавателей по группам показателей

Наибольшее расхождение между требованиями и восприятием преподавателей относительно образовательного процесса наблюдаются по критерию «Неакадемические аспекты». По критерию «Доступность» в 2022 г. увеличилось расхождение требуемого и фактически воспринимаемого ресурсного обеспечения образовательного процесса.

На завершающем этапе маркетингового исследования удовлетворённости заинтересованных сторон качеством образования в НТИ НИЯУ МИФИ был проведен опрос работодателей. В исследовании приняли участие работники кадровых служб основных организаций-работодателей г. Новоуральска, ответственные за вопросы по приему персонала, а также руководители функциональных подразделений, принимающие решение о приеме персонала.

Анкета для определения требований работодателей, предъявляемых к качеству образования, представлена в Приложении Е. На основании полученных результатов маркетинговых исследований мнений работодателей были определены их требования к качеству образования (таблица 3.17, таблица 3.18).

Таблица 3.17 – Требования работодателей, предъявляемые к качеству подготовки выпускников

Требования	Количество опрошенных, выбравших требование, чел.	Процент опрошенных, выбравших требование, %
Качество теоретической подготовки выпускников	21	100
Качество практической подготовки выпускников	21	100
Владение современными методами и технологиями профессиональной деятельности	21	100
Высокий уровень производственной дисциплины	20	95
Владение надпрофессиональными компетенциями	19	90
Владение коммуникативными навыками	19	90
Стремление выпускников к саморазвитию и самообразованию	18	86
Готовность выпускников к быстрому реагированию в нестандартных ситуациях	17	81
Ответственное выполнение должностных обязанностей	3	14
Готовность к работе в команде	1	5
Высокий уровень эмоционального интеллекта	1	5
Примечание – Составлено автором.		

Работодатели единодушны во мнении, что выпускники должны иметь высокий уровень теоретической и практической подготовки, соответствующий современному уровню развития экономики, владеть современными методами и технологиями профессиональной деятельности. Также важны для работодателей такие качества выпускников, как высокий уровень производственной дисциплины, наличие коммуникативных навыков и надпрофессиональных компетенций, стремление к саморазвитию и самообразованию, готовность к быстрому реагированию в нестандартных ситуациях. Кроме предложенных в анкете требований к качеству профессиональной подготовки выпускников работодатели в качестве своего варианта ответа указывали такие требования, как ответственное выполнение должностных обязанностей, готовность к работе в команде, высокий уровень эмоционального интеллекта.

Таблица 3.18 – Требования работодателей, предъявляемые к образовательному процессу и его ресурсному обеспечению

Требования	Количество опрошенных, выбравших требование, чел.	Процент опрошенных, выбравших требование, %
Возможность сотрудничества по вопросам практической подготовки	21	100
Современная материально-техническая база, соответствующая уровню развития экономики	21	100
Возможность участия в реализации образовательного процесса	20	95
Преподаватели вуза должны систематически проходить стажировки на ведущих предприятиях	20	95
Возможность участия в разработке образовательной программы	19	90
Взаимодействие с руководством университета, кафедрами и структурными подразделениями	19	90
Участие в заседаниях государственных экзаменационных комиссиях	16	76
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их соответствие направлению подготовки и т. д.)	14	67
Возможность делового сотрудничества с вузом по вопросам научных исследований и инноваций	13	62
Осуществление целевой подготовки специалистов для вашего предприятия	1	5
Примечание – Составлено автором.		

По данным таблицы 3.18 видно, что наиболее значимыми требованиями работодателей, предъявляемыми к образовательному процессу и его ресурсному обеспечению, являются возможность сотрудничества по вопросам практической подготовки, современная материально-техническая база, соответствующая уровню развития экономики, возможность участия в реализации образовательного процесса, периодическое прохождение преподавателями вуза стажировок, возможность участия в разработке образовательной программы, взаимодействие с руководством университета, кафедрами и структурными подразделениями. Данные требования указали более чем 90 % работодателей. Всего один опрошенный указал в качестве требования осуществление целевой подготовки специалистов. Это объясняется тем, что НТИ НИЯУ МИФИ готовит специалистов по договорам целевого обучения только для одного предприятия.

С целью изучения мнений работодателей относительно важности требований и восприятий качества образования разработана анкета для проведения оценки удовлетворённости выявленных требований работодателей (приложение Ж), рассчитаны показатели качества образования по каждому утверждению анкеты с учетом степени их важности с точки зрения работодателей.

В таблице 3.19 представлены результаты расчета коэффициентов удовлетворённости по результатам опроса представителей организаций-работодателей в 2022 г.

Таблица 3.19 – Результаты оценки удовлетворённости работодателей качеством образования

Параметры оценки	Требования, балл	Восприятие, балл	Коэффициент удовлетворённости, коэффициент	Важность, балл	Взвешенный коэффициент удовлетворённости, коэффициент
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
Качество теоретической подготовки выпускников должно соответствовать современному уровню развития производства	4,92	3,98	-0,94	4,68	-4,40

Продолжение таблицы 3.19

Параметры оценки	Требования, балл	Восприятие, балл	Коэффициент удовлетворённости, коэффициент	Важность, балл	Взвешенный коэффициент удовлетворённости, коэффициент
Качество практической подготовки выпускников должно соответствовать современному уровню производства	4,98	4,32	-0,66	4,92	-3,25
Выпускники вуза должны владеть современными методами и технологиями профессиональной деятельности	4,92	4,01	-0,91	4,82	-4,39
Выпускники вуза должны владеть надпрофессиональными компетенциями	4,72	3,89	-0,83	4,94	-4,10
Выпускники вуза должны быть готовы к быстрому реагированию в нестандартных ситуациях	4,78	4,59	-0,19	4,83	-0,92
Выпускники вуза должны иметь желание к саморазвитию и самообразованию	4,63	4,92	0,29	4,89	1,42
Выпускники вуза должны владеть коммуникативными навыками	4,71	4,7	-0,01	4,68	-0,05
Выпускники вуза должны иметь высокий уровень производственной дисциплины	4,91	4,87	-0,04	4,87	-0,19
Преподаватели вуза должны систематически проходить стажировки на ведущих предприятиях	4,52	3,06	-1,46	4,74	-6,92
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
У работодателя должна существовать возможность делового сотрудничества с вузом по вопросам научных исследований и инновациям	4,76	4,19	-0,57	4,68	-2,67
Материально-техническая база вуза должна соответствовать уровню развития экономики	4,9	3,96	-0,94	4,84	-4,55
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>					
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на факультете	4,83	3,58	-1,25	4,94	-6,2
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным	3,92	4,02	0,1	4,76	0,5
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей	4,82	3,7	-1,12	4,88	-5,5
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы работодателем	4,82	3,34	-1,48	4,94	-7,3
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности	4,69	3,82	-0,87	4,85	-4,2
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>					
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности	4,92	4,65	-0,27	4,88	-1,32
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в разработке образовательной программы	4,47	4,5	0,03	4,64	0,14



Продолжение таблицы 3.19

Параметры оценки	Требования, балл	Восприятие, балл	Коэффициент удовлетворённости, коэффициент	Важность, балл	Взвешенный коэффициент удовлетворённости, коэффициент
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в реализации образовательного процесса (преподавание части дисциплин)	4,31	4,25	-0,06	4,72	-0,28
Вуз должен осуществлять взаимодействие с работодателем по вопросам предоставления мест для прохождения производственной практики	4,92	4,9	-0,02	4,88	-0,10
Работодатели должны принимать участие в заседаниях государственных экзаменационных комиссий	4,19	4,35	0,16	4,69	0,75
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в целевой подготовке специалистов	4,2	3,7	-0,5	4,58	-2,29
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>					
Вуз должен учитывать мнения работодателей при организации учебного процесса	4,67	3,15	-1,52	4,36	-6,63
Руководство и сотрудники университета уважают конфиденциальность информации, предоставляемой работодателями	4,59	4,98	0,39	4,76	1,86
С руководством и сотрудниками университета легко связаться по телефону	4,92	4,9	-0,02	4,46	-0,09
Вуз осуществляет обратную связь с работодателями для повышения качества образовательных услуг	4,86	4,28	-0,58	4,74	-2,75
<b>ПОНИМАНИЕ</b>					
В вузе должны быть налажены партнерские взаимоотношения с работодателями	4,92	4,94	0,02	4,91	0,10
Сотрудники вуза должны оказывать работодателям помощь в решении возникающих проблем	4,75	4,92	0,17	4,68	0,80
Отношение руководства университета к работодателям должно быть уважительным	4,92	4,96	0,04	4,85	0,19
Примечание – Составлено автором.					

Положительные значения коэффициентов удовлетворённости имеют следующие утверждения:

- 1) выпускники вуза должны иметь желание саморазвития и самообразования;
- 2) сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным;
- 3) вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в разработке образовательной программы;

4) работодатели должны принимать участие в заседаниях государственных экзаменационных комиссий;

5) руководство и сотрудники университета уважают конфиденциальность информации, предоставляемой работодателями;

6) в вузе должны быть налажены партнерские взаимоотношения с работодателями;

7) сотрудники вуза должны оказывать работодателям помощь в решении возникающих проблем;

8) отношение руководства университета к работодателям должно быть уважительным.

Наибольшие отрицательные значения достигнуты по следующим утверждениям:

1) качество теоретической подготовки выпускников должно соответствовать современному уровню развития производства;

2) качество практической подготовки выпускников должно соответствовать современному уровню развития производства;

3) выпускники вуза должны владеть современными методами и технологиями профессиональной деятельности;

4) выпускники вуза должны владеть надпрофессиональными компетенциями;

5) преподаватели вуза должны систематически проходить стажировки на ведущих предприятиях;

6) у работодателя должна существовать возможность делового сотрудничества с вузом по вопросам научных исследований и инновациям;

7) материально-техническая база вуза должна соответствовать уровню развития экономики;

8) у вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете;

9) вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей;

- 10) выпускники вуза должны быть достаточно востребованы работодателем;
- 11) вуз должен проводить рекламу своей деятельности;
- 12) содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать профессиональной деятельности;
- 13) вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в целевой подготовке специалистов;
- 14) вуз должен учитывать мнения работодателей при организации учебного процесса;
- 15) вуз осуществляет обратную связь с работодателями для повышения качества образовательных услуг.

Кроме коэффициентов удовлетворённости по отдельным критериям оценки удовлетворённости работодателей, также были рассчитаны средние коэффициенты удовлетворённости по группам показателей за 2021 г. и 2022 г. (таблица 3.20, рисунок 3.15).

Таблица 3.20 – Средние оценки удовлетворённости работодателей качеством образования

Параметры оценки	Требования, балл	Восприятие, балл	Коэффициент удовлетворённости, коэффициент	Важность, балл	Взвешенный коэффициент удовлетворённости,
2021 год					
Академические аспекты	4,8	4,3	-0,5	4,8	-2,4
Неакадемические аспекты	4,8	4,1	-0,7	4,8	-3,36
Репутация	4,6	3,7	-0,9	4,9	-4,41
Вопросы по образовательным программам	4,5	4,4	-0,1	4,7	-0,47
Доступность	4,5	1,9	-2,6	1,3	-3,38
Понимание	4,9	4,9	0	4,8	0
Обобщенный коэффициент удовлетворённости	4,7	3,9	-0,8	4,2	-3,36
2022 год					
Академические аспекты	4,75	4,4	-0,35	4,86	-1,70
Неакадемические аспекты	4,82	4,16	-0,66	4,74	-3,13

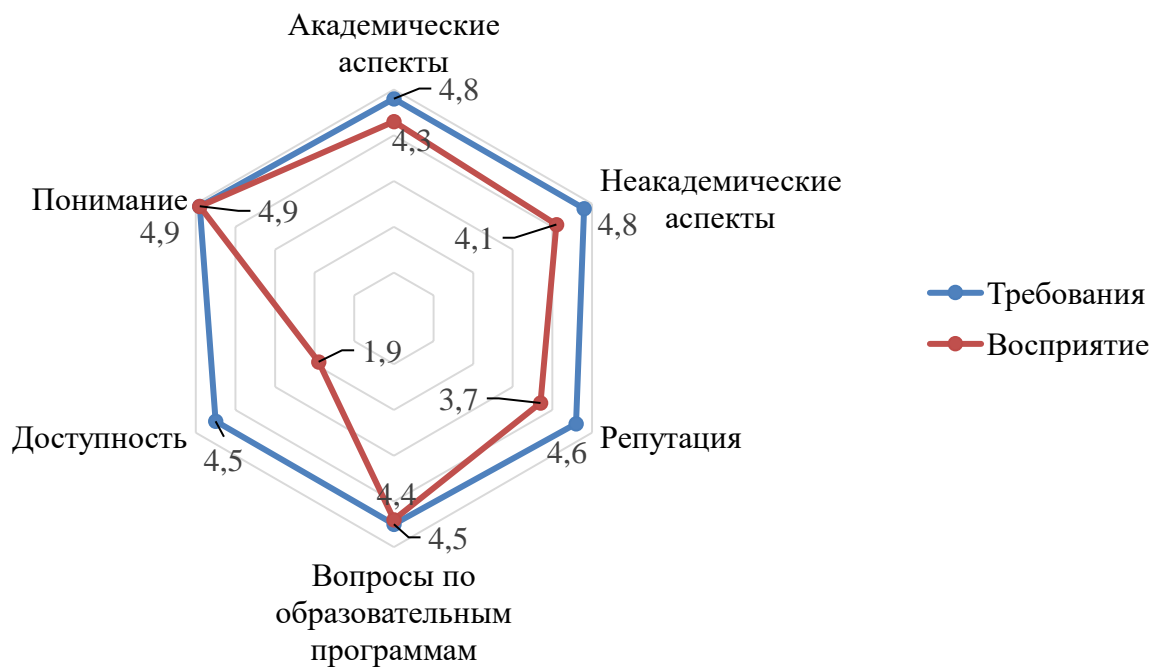
## Продолжение таблицы 3.20

Параметры оценки	Требования, балл	Восприятие, балл	Коэффициент удовлетворённости, коэффициент	Важность, балл	Взвешенный коэффициент удовлетворённости, коэффициент
Неакадемические аспекты	4,82	4,16	-0,66	4,74	-3,13
Репутация	4,68	3,78	-0,90	4,89	-4,40
Вопросы по образовательным программам	4,49	4,41	-0,08	4,78	-0,38
Доступность	4,56	1,92	-2,64	1,34	-3,54
Понимание	4,92	4,95	0,03	4,87	0,15
Обобщенный коэффициент удовлетворённости	4,70	3,94	-0,77	4,25	-3,26
Примечание – Составлено автором.					

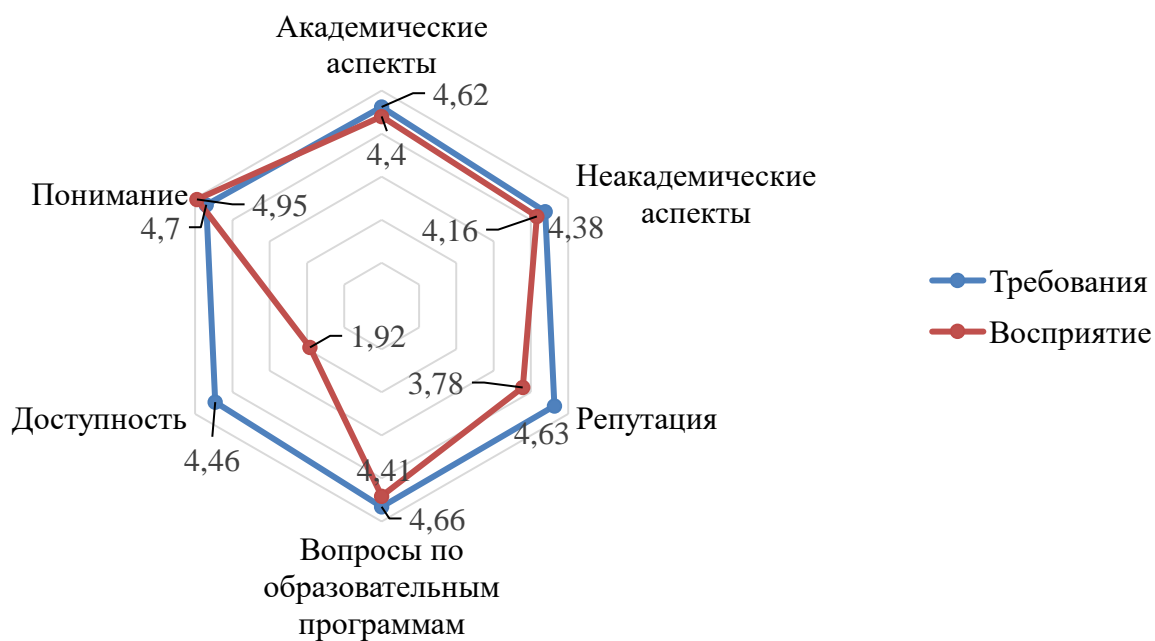
Анализ средних оценок удовлетворённости работодателей качеством образования свидетельствует о том, что за анализируемый период данные оценки существенно не изменились. Пять критериев оценки уровня удовлетворённости работодателей из шести имеют отрицательные значения. Положительные оценки по критерию «Понимание» получены в результате того, что руководство НТИ НИЯУ МИФИ внимательно относится к выстраиванию взаимоотношений с работодателями.

В рамках маркетингового исследования удовлетворённости заинтересованных сторон качеством образования был проведен комплексный анализ средних оценок удовлетворённости студентов, преподавателей и работодателей (рисунок 3.16).

Первоочередного устранения в НТИ НИЯУ МИФИ требуют те несоответствия в качестве образования, по которым выявлены наибольшие отрицательные значения коэффициентов удовлетворённости, а именно «Неакадемические аспекты» и «Репутация». В результате ликвидации наиболее значимых несоответствий уровень удовлетворённости заинтересованных сторон качеством образования будет повышаться.



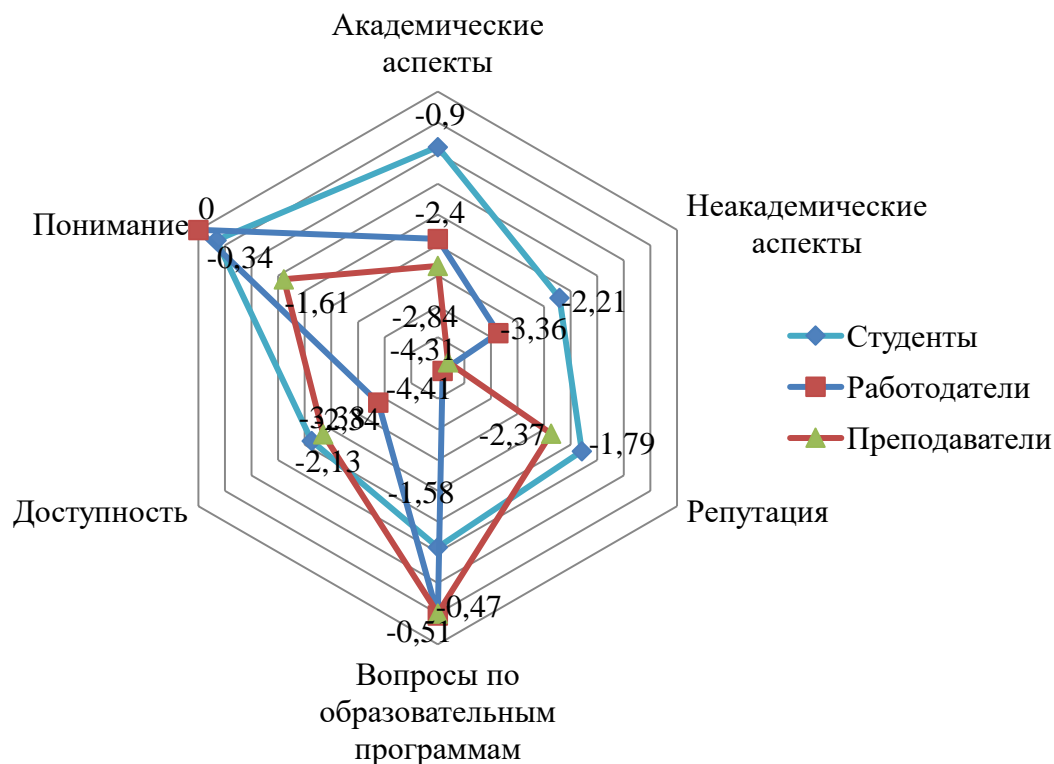
а – 2021 год



б – 2022 год

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.15 – Средние оценки удовлетворённости работодателей качеством образования по группам показателей



Примечание – Составлено автором.

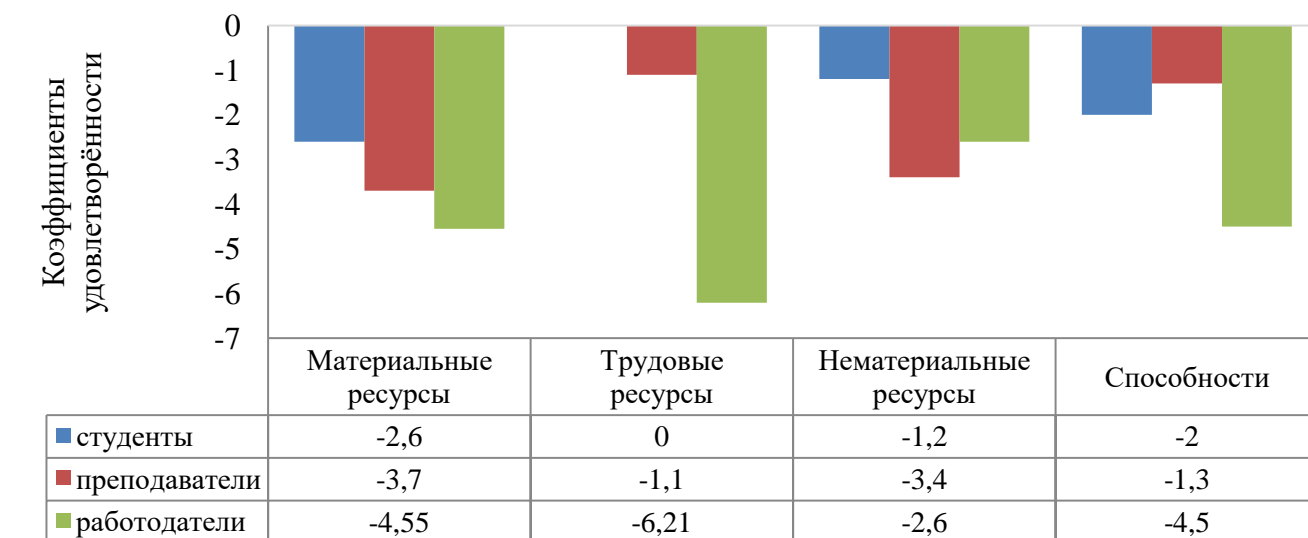
Рисунок 3.16 – Коэффициенты удовлетворённости заинтересованных сторон качеством образования по группам показателей

Кроме оценки удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования результаты проведенных маркетинговых исследований используются также для определения ресурсов и способностей – источников конкурентных преимуществ с помощью VRIO-анализа.

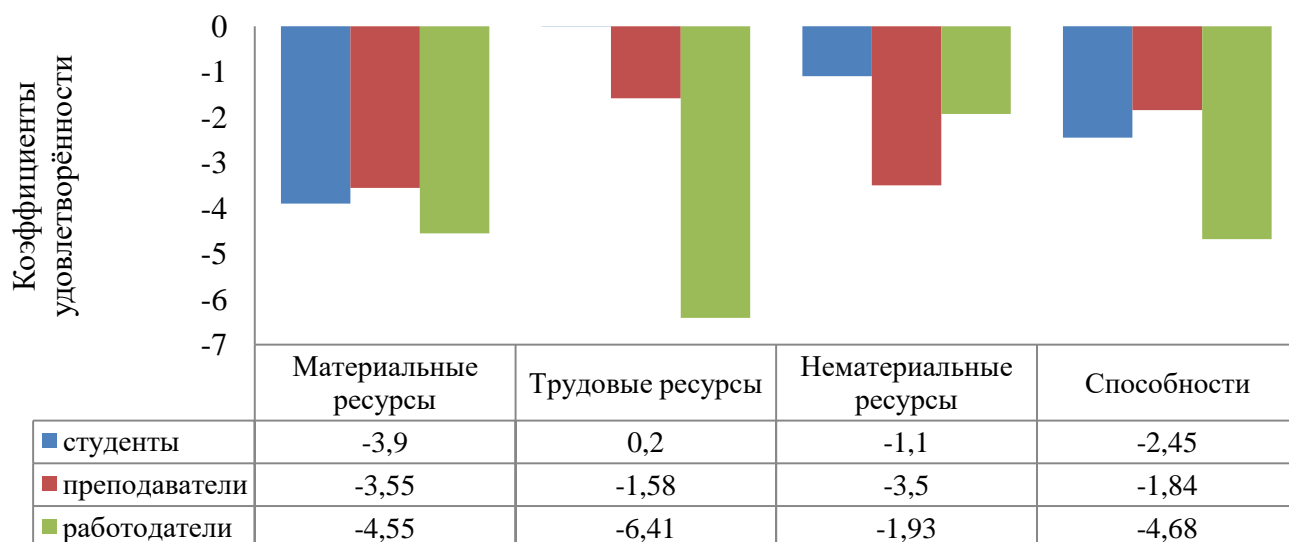
В соответствии с методикой, представленной в п. 2.2 данного исследования, были проведены расчеты балльных оценок составляющих ресурсного потенциала НТИ НИЯУ МИФИ по критериям VRIO: ценность, редкость воспроизводимость, возможность использования. Результаты расчетов представлены в Приложении И. VRIO-ресурсами для НТИ НИЯУ МИФИ, представляющими собой источники формирования устойчивых конкурентных преимуществ, являются квалификация ППС, индивидуальный подход к студентам в процессе обучения, возможности участия студентов в НИР, аудиторный фонд, материально-техническое оснащение

образовательного процесса, наличие общежития и условия проживания в нем, имидж, ассортимент образовательных программ, наличие мест для практической подготовки.

Полученные в процессе анализа результатов опроса студентов, преподавателей и работодателей коэффициенты удовлетворённости были распределены по составляющим ресурсного потенциала (рисунок 3.17).



*a* – 2021 год



*б* – 2022 год

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.17 – Распределение коэффициентов удовлетворённости по составляющим ресурсного потенциала

Полный расчет показателей оценки ресурсного потенциала НТИ НИЯУ МИФИ представлен в Приложении К.

Информация, полученная в результате конкурентного анализа, анализа показателей эффективности Мониторинга Министерства науки и высшего образования, а также анализа уровня удовлетворённости заинтересованных сторон качеством образования Новоуральского технологического института, послужила основой для оценки конкурентного потенциала вуза (таблица 3.21).

Таблица 3.21 – Распределение оценок качества образования в НТИ НИЯУ МИФИ по составляющим ресурсного потенциала

Оценки качества образования стейкхолдерами	Составляющие ресурсного потенциала							
	Ресурсы						Способности	
	материальные		человеческие		нематериальные			
	оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл		
<i>Государство и общество в целом</i> Показатели мониторинга эффективности: Образовательная деятельность, ср. балл ЕГЭ	–	–	–	–	–	–	64,28	+1
Научно-исследовательская деятельность, тыс. руб.	27,31	-1	–	–	–	–	–	–
Финансово-экономическая деятельность, тыс. руб.	3 332,80	+1	–	–	–	–	–	–
Зарботная плата ППС, %	206,86	+1	–	–	–	–	–	–
Контингент студентов, ед.	–	–	–	–	–	–	142,4	-1
Дополнительный показатель, %	–	–	5,46	+1	–	–	–	–
<i>Студенты</i> Средний коэффициент удовлетворённости, коэффициент	-2,6	-1	0,0	0	-1,2	-1	-2,0	-1
<i>Преподаватели</i> Средний коэффициент удовлетворённости, коэффициент	-3,7	-1	-1,1	-1	-3,4	-1	-1,3	-1
<i>Работодатели</i> Средний коэффициент удовлетворённости, коэффициент	-4,55	-1	-6,92	-1	-2,6	-1	-4,5	-1



Продолжение таблицы 3.21

Оценки качества образования стейкхолдерами	Составляющие ресурсного потенциала							
	Ресурсы						Способности	
	материальные		человеческие		нематериальные			
	оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл
Конкуренты Рейтинг «Оценка качества обучения»	-	-	-	-	-	-	A	+1
Рейтинг по данным мониторинга деятельности организаций ВО	-	-	-	-	-	-	B	+1
Рейтинг по результатам профессионально- общественной аккредитации	-	-	-	-	-	-	C	0
Суммарная оценка	-2		-1		-3		-1	
Интегральная оценка ресурсного потенциала института, Орп = -7								
Примечание – Составлено автором.								

Расчет обобщенных показателей ресурсного потенциала НТИ НИЯУ МИФИ получен в результате перевода имеющихся оценок в баллы с помощью шкалы, представленной в таблице 2.2. Интегральная оценка ресурсного потенциала рассчитана по формуле (2.9). Величина рассчитанной оценки имеет отрицательное значение, что означает низкий уровень ресурсного потенциала в НТИ НИЯУ МИФИ.

В соответствии с авторской методикой для оценки ресурсного потенциала НТИ НИЯУ МИФИ в рамках исследования также была проведена оценка степени благоприятности внешней среды методом PEST-анализа. В целях такой оценки была создана муниципальная комиссия в области развития профессионального образования на территории Новоуральского городского округа. Члены комиссии определили перечень политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов внешней среды для НТИ НИЯУ МИФИ, дали оценку их значимости и возможность изменения анализируемых факторов в ближайшей перспективе.

По результатам проведения оценки экспертами были произведены расчеты по формулам (2.4–2.8). Рассчитана интегральная оценка благоприятности внешней среды (таблица 3.22).

Таблица 3.22 – Результаты интегральной оценки благоприятности внешней среды для НТИ НИЯУ МИФИ

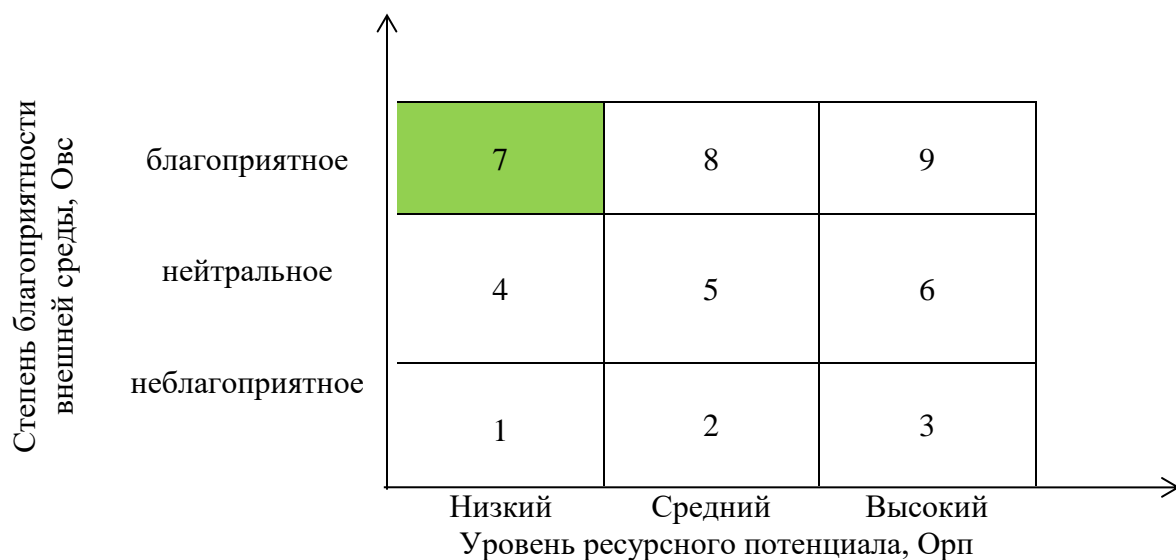
Описание фактора	Оценки влияния фактора на НТИ	Экспертные оценки вероятности изменения внешней среды					Средние оценки	Направленность +/-	Ранг фактора	Возможность / угроза
		1	2	3	4	5				
<i>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>										
Государственная политика в области высшего образования: аккредитация образовательных программ, академическая мобильность, сертификация квалификаций и др.	3	5	4	5	5	4	4,6	+	+ 0,43	Возможность
Уровень бюрократизации в системе высшего образования	2	4	3	4	3	3	3,4	-	- 0,21	Угроза
Финансирование, гранты, НИР Минобрнауки и других ведомств	2	5	4	4	4	3	4,0	+	+ 0,25	Возможность
<i>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>										
Состояние экономики отрасли, непосредственно связанной с профилем деятельности вуза и тенденции её изменения	3	5	5	5	5	5	5,0	-	- 0,47	Угроза

Продолжение таблицы 3.22

Описание фактора	Оценки влияния фактора на НТИ	Экспертные оценки вероятности изменения внешней среды					Средние оценки	Направленность +/-	Ранг фактора	Возможность / угроза
		1	2	3	4	5				
Платежеспособность населения	3	5	4	4	3	4	4,0	-	- 0,38	Угроза
Уровень инфляции	3	5	5	5	5	5	5,0	-	- 0,47	Угроза
<i>СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</i>										
Ценность высшего образования для общества	1	3	3	3	2	2	2,6	-	- 0,08	Угроза
Ориентация государственной политики на внутрироссийский рынок труда	3	4	5	4	5	4	4,4	+	+ 0,41	Возможность
Увеличение количества выпускников 11-х классов средних общеобразовательных школ Свердловской области	3	5	4	5	5	4	4,6	+	+ 0,43	Возможность
<i>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>										
Внедрение сетевых образовательных технологий	3	5	4	4	5	5	4,6	+	+ 0,43	Возможность
Развитие платформ онлайн-образования	3	4	5	5	4	5	4,6	+	+ 0,43	Возможность
Доступность дистанционных образовательных технологий	3	5	4	5	4	4	4,4	+	+ 0,41	Возможность
Интегральная оценка благоприятности внешней среды, Овс = + 1,18										
Примечание – Составлено автором.										

Положительное значение интегральной оценки благоприятности внешней среды свидетельствует о преимущественном влиянии возможностей внешней среды на деятельность НТИ НИЯУ МИФИ.

На заключительном этапе оценки ресурсного потенциала НТИ НИЯУ МИФИ были определены направления развития института путем сопоставления интегральных оценок благоприятности внешней среды и ресурсного потенциала и построения матрицы стратегического выбора (рисунок 3.18).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.18 – Матрица стратегического выбора НТИ НИЯУ МИФИ

В соответствии с проведенными расчетами был сделан вывод, что НТИ НИЯУ МИФИ находится в 7-м квадранте. В целом условия внешней среды благоприятны для осуществления деятельности НТИ НИЯУ МИФИ. Ресурсный же потенциал имеет отрицательную оценку. Руководству вуза следует предусмотреть способы наращивания ресурсов за счет имеющихся во внешней среде возможностей.

В целях апробации авторской методики нами проведены аналогичные исследования ресурсного потенциала филиалов Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»:

– в Технологическом институте – филиале ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ», г. Лесной Свердловской области (ТИ НИЯУ МИФИ);

– в Снежинском физико-техническом институте – филиале ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ», г. Снежинск Челябинской области (СФТИ НИЯУ МИФИ);

– в Трехгорном технологическом институте – филиале ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ», г. Трехгорный Челябинской области (ТТИ НИЯУ МИФИ);

– в Озерском технологическом институте – филиале ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ», г. Озерск Челябинской области (ОТИ НИЯУ МИФИ).

Все анализируемые филиалы расположены в Уральском регионе, они осуществляют подготовку кадров для ГК «Росатом». Профиль ресурсного потенциала данных вузов представлен в таблице 3.23.

Таблица 3.23 – Профиль ресурсного потенциала филиалов НИЯУ МИФИ в Уральском регионе

Оценки ресурсного потенциала и внешней среды	Ресурсный потенциал				
	Ресурсы			Способности	Внешняя среда
	материальные	человеческие	нематериальные		
Уровень ресурсного потенциала					
низкий	–	ТИ	–	–	–
	НТИ	НТИ	НТИ	НТИ	–
	ОТИ	ОТИ	ОТИ	ОТИ	–
	ТТИ	ТТИ	ТТИ	ТТИ	–
средний	ТИ	–	ТИ	ТИ	–
	СФТИ	СФТИ	СФТИ	СФТИ	–
высокий	–	–	–	–	–
Состояние внешней среды					
неблагоприятное	–	–	–	–	–
нейтральное	–	–	–	–	–
благоприятное	–	–	–	–	ТИ
	–	–	–	–	НТИ
	–	–	–	–	ОТИ
	–	–	–	–	СФТИ
	–	–	–	–	ТТИ
Примечание – Составлено автором.					

Оценка ресурсного потенциала филиалов НИЯУ МИФИ по предложенной авторской методике позволила выявить сильные и слабые стороны деятельности данных филиалов. Низкие оценки уровня ресурсного потенциала НТИ, ОТИ и ТТИ вызваны несколькими причинами. Анализируемые филиалы являются малокомплектными и напрямую зависят от финансирования головного вуза. У филиалов недостаточно средств для развития. Оценки ресурсного потенциала филиалов СФТИ и ТТИ более высокие, что можно объяснить наличием дополнительных источников финансирования. Состояние внешней среды анализируемых вузов оценивается как благоприятное, что означает, что во внешней среде имеются возможности, использование которых способствует развитию анализируемых вузов. VRIO-анализ ресурсов и способностей исследуемых филиалов НИЯУ МИФИ в Уральском регионе позволил определить ресурсы и способности, являющиеся источником формирования конкурентных преимуществ (таблица 3.24).

Таблица 3.24 – VRIO-ресурсы и способности филиалов НИЯУ МИФИ в Уральском регионе

VRIO-ресурсы и способности	НТИ	ТИ	ОТИ	СФТИ	ТТИ
Квалификация ППС	+	+	+	+	+
Индивидуальный подход к студентам	+	+	–	–	–
Участие студентов в НИР	–	–	–	+	–
Аудиторный фонд	+	+	–	–	–
Материально-техническое оснащение образовательного процесса	–	+	–	+	–
Наличие общежития	+	–	–	–	–
Месторасположение	+	–	–	–	–
Возможности саморазвития студентов, доп. образования	–	–	–	+	–
Возможность участия в спортивно-оздоровительной деятельности	–	+	–	–	+
Наличие точек общественного питания	–	–	–	+	–
Условия проживания в общежитии	–	+	–	–	–
Имидж	–	+	–	–	–
Сайт	–	+	–	–	–
Перечень образовательных программ	+		–	+	–
Востребованность выпускников на рынке труда		+	–		+
Наличие мест для практической подготовки	+	+	–	+	+
Наличие современных форм обучения	–	–	–	+	
Связи с работодателями	–	+	–	+	+
Примечание – Составлено автором.					

Анализ данных показал, что все представленные в таблице 3.24 филиалы НИЯУ МИФИ обладают рядом устойчивых конкурентных преимуществ, их использование позволит выработать стратегии развития данных образовательных организаций.

Предложенный в данной работе методический инструментарий оценки ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров может быть использован как в сфере высшего образования, так и в сфере среднего профессионального образования. На территории Новоуральского городского округа (НГО) осуществляют подготовку по программам СПО три колледжа: колледж НТИ НИЯУ МИФИ, ГАПОУ СО «Новоуральский технологический колледж» (НТК), Новоуральский филиал ГБПОУ «Свердловский областной медицинский колледж» (СОМК). Нами проведена апробация методики оценки ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров на материалах данных организаций (таблицы 3.25 и 3.26).

Таблица 3.25 – Профиль ресурсного потенциала колледжей Новоуральского городского округа

Оценки ресурсного потенциала и внешней среды	Ресурсный потенциал				
	Ресурсы			Способности	Внешняя среда
	материальные	человеческие	нематериальные		
Уровень ресурсного потенциала					
низкий	НТИ	–	–	–	–
средний	НТК	НТИ	НТИ	НТИ	–
	СОМК	НТК	НТК	НТК	
		СОМК	СОМК	СОМК	
высокий	–	–	–	–	–
Состояние внешней среды					
неблагоприятное	–	–	–	–	–
нейтральное	–	–	–	–	–
благоприятное	–	–	–	–	НТИ
					НТК
					СОМК
Примечание – Составлено автором.					

Все колледжи, расположенные на территории НГО, осуществляют свою деятельность в условиях благоприятной внешней среды: растет численность абитуриентов, выпускники колледжей востребованы работодателями.

Оценки по всем видам ресурсного потенциала находятся на среднем уровне. Лишь для колледжа НТИ НИЯУ МИФИ стейкхолдеры дали низкую оценку материальных ресурсов. Данная ситуация объясняется теми же причинами, что и в НТИ НИЯУ МИФИ: финансирование колледжа, осуществляемое головным университетом, является недостаточным для обновления материально-технической базы колледжа. В целом же по результатам оценки ресурсного потенциала новоуральских колледжей можно сделать вывод о наличии в оцениваемых образовательных организациях ресурсного потенциала, достаточного для реализации возможностей развития в современных условиях.

В целях определения конкурентных преимуществ исследуемых колледжей был проведен VRIO-анализ ресурсов и способностей (таблица 3.26).

Таблица 3.26 – VRIO-ресурсы и способности колледжей Новоуральского городского округа

VRIO-ресурсы и способности	Колледж НТИ	НТК	СОМК
Квалификация ППС	+	–	+
Аудиторный фонд	+	+	–
Материально-техническое оснащение образовательного процесса	–	+	–
Наличие общежития	–	+	–
Месторасположение	+	+	+
Наличие точек общественного питания	–	+	–
Условия проживания в общежитии	–	+	–
Имидж	+		–
Перечень образовательных программ	–	+	–
Востребованность выпускников на рынке труда	+	+	+
Наличие мест для практической подготовки	+	+	+
Связи с работодателями	–	+	+
Примечание – Составлено автором.			

VRIO-анализ ресурсов и способностей исследуемых колледжей показал наличие в каждой образовательной организации ресурсов и способностей, являющихся источником конкурентных преимуществ.



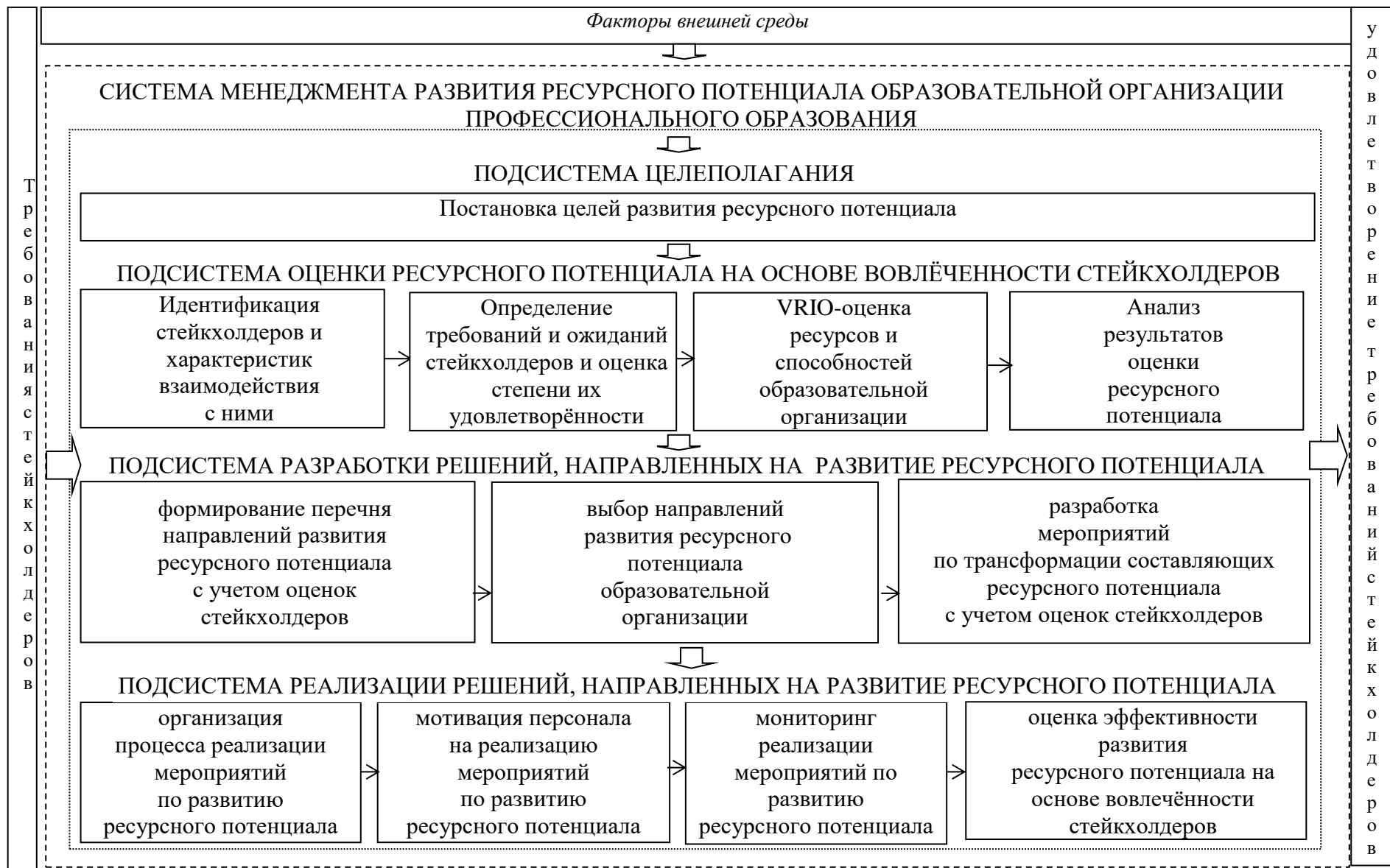
### **3.3 Разработка системы менеджмента развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в управление её деятельностью**

На основе развитых в первой и второй главах диссертационного исследования положений автором предложена система менеджмента развития ресурсного потенциала образовательной организации на основе вовлечённости её стейкхолдеров в процессы стратегического управления (рисунок 3.19).

В основу данной системы положены следующие принципы:

- выявление и согласование требований стейкхолдеров и образовательной организации профессионального образования является ключевым при постановке целей её развития;
- обеспечение условий и результатов деятельности образовательной организации профессионального образования, способствующих повышению уровня удовлетворённости требований стейкхолдеров;
- учет мнений заинтересованных лиц в процессе управления образовательной организацией профессионального образования;
- применение технологий маркетингового исследования для изучения требований стейкхолдеров и степени их удовлетворённости деятельностью образовательной организации профессионального образования;
- встроенность результатов маркетинговых исследований удовлетворённости заинтересованных лиц в процессы принятия управленческих решений руководством образовательных организаций профессионального образования;
- совершенствование процессов управления образовательными организациями профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров.

При построении предлагаемой системы использованы положения системного и процессного подходов, в соответствии с которыми управление развитием ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости её стейкхолдеров рассматривается как процесс.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.19 — Система менеджмента развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления её деятельностью

Результатом данного процесса является удовлетворение требований заинтересованных лиц. Предлагаемая система включает ряд подсистем.

В подсистеме целеполагания определяются цели развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования, направленные на обеспечение реализации её стратегических и оперативных задач с учетом интересов стейкхолдеров.

Таковыми задачами могут быть:

- сформировать конкурентную стратегию развития с учетом интересов стейкхолдеров;
- обеспечить управление репутацией;
- объединить ресурсы образовательной организации и стейкхолдеров для решения стратегических задач;
- оценить внешнюю среду для определения новых стратегических возможностей;
- получить от стейкхолдеров информацию, позволяющую обеспечить качество образования и эффективность деятельности образовательной организации профессионального образования;
- выстроить доверительные отношения со стейкхолдерами.

Для оценки текущего состояния ресурсного потенциала предназначена соответствующая подсистема. В зависимости от целей, установленных в подсистеме целеполагания на начальном этапе оценки ресурсного потенциала, производится идентификация стейкхолдеров, а также определяются характеристики взаимодействия с ними. Данный этап включает в себя следующие действия:

- определение групп стейкхолдеров и составление реестра стейкхолдеров с описанием их требований в соответствии с классификацией, предложенной в первой главе данного исследования;
- определение целей взаимодействия с каждой группой стейкхолдеров;
- определение способов вовлечения стейкхолдеров в оценку ресурсного потенциала;

- планирование действий по вовлечению стейкхолдеров с учетом задач образовательной организации и состояния внешней среды.

Второй этап оценки ресурсного потенциала заключается в определении требований стейкхолдеров и включает в себя:

- определение составляющих ресурсного потенциала, оцениваемых с участием различных групп стейкхолдеров;
- определение требований групп стейкхолдеров к составляющим ресурсного потенциала образовательной организации;
- определение показателей ресурсного потенциала для оценки стейкхолдерами;
- оценка стейкхолдерами ожидаемого и фактического уровня составляющих ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования.

С целью определения источников конкурентных преимуществ на третьем этапе оценки ресурсного потенциала проводится VRIO-анализ, позволяющий определить ценность ресурсов и способностей с точки зрения стейкхолдеров, редкость и воспроизводимость ресурсов, а также возможности образовательной организации профессионального образования по их использованию.

Этап анализа результатов оценки ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров включает:

- определение величины отклонения фактического уровня составляющих ресурсного потенциала от ожидаемого;
- определение несоответствующих требованиям стейкхолдеров составляющих ресурсного потенциала;
- выявление недостающих или не востребуемых составляющих ресурсного потенциала.

Подсистема разработки решений, направленных на развитие ресурсного потенциала предназначена для принятия соответствующих управленческих решений с учетом полученных ранее результатов оценки ресурсного потенциала. Основной сутью принимаемых решений является устранение выявленных несоответствий

требуемого стейкхолдерами и фактического уровня ресурсного потенциала. В рассматриваемой подсистеме разрабатываются решения по следующим вопросам:

- формирование перечня направлений развития ресурсного потенциала с учетом оценок стейкхолдеров;
- выбор направлений развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования;
- разработка мероприятий по трансформации составляющих ресурсного потенциала с учетом оценок стейкхолдеров.

Реализация принятых решений осуществляется в соответствующей подсистеме посредством организации, мотивации и контроля хода реализации мероприятий по развитию ресурсного потенциала. Также данная подсистема включает процессы оценки эффективности управления развитием ресурсного потенциала образовательной организацией профессионального образования и корректировки полученных результатов.

Управление развитием ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров представляет собой управленческие воздействия на процессы деятельности образовательной организации профессионального образования и их ресурсное обеспечение с целью более полного учета требований и интересов стейкхолдеров. Данная деятельность требует оценки, при проведении которой целесообразно использовать разработанные в процессе исследования показатели оценки ресурсного потенциала.

Для расчета показателей удовлетворённости стейкхолдеров, принимающих непосредственное участие в деятельности образовательных организаций профессионального образования (работодатели, студенты, сотрудники и др.), целесообразно использовать информацию, полученную в процессе маркетинговых исследований. Данные показатели представляют собой коэффициенты удовлетворённости стейкхолдеров, методика расчета которых дана во второй главе данного диссертационного исследования. Они представляют собой средневзвешенные величины несоответствий ожиданий и фактических восприятий стейкхолдерами

ресурсного обеспечения деятельности образовательной организации. Идеальное значение данных коэффициентов равно нулю.

Информационной основой расчета показателей удовлетворённости такой группы стейкхолдеров, как государство, выступают показатели аккредитационного мониторинга, мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций, а также показатели лицензирования. Нормативные значения данных показателей представлены в соответствующих методических рекомендациях к проведению рассматриваемых процедур.

В результате осуществления деятельности по управлению развитием ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров образуется эффект, представляющий собой изменение рассматриваемых показателей.

Эффект, отражающий изменение удовлетворённости стейкхолдеров ресурсным обеспечением деятельности образовательных организаций профессионального образования  $\mathcal{E}_{yc}$ , заключается в уменьшении величины несоответствий между ожиданиями и фактическими восприятиями стейкхолдерами ресурсной обеспеченности деятельности до и после проведения мероприятий по развитию ресурсного потенциала. Данный эффект может быть выражен через коэффициенты удовлетворённости  $Q_i$ , рассчитываемые по формуле (2.1), представленной во второй главе данного исследования. Напомним, что эталонное значение данного коэффициента соответствует нулю и достигается при отсутствии рассматриваемых несоответствий.

Таким образом, эффект, отражающий изменение удовлетворённости стейкхолдеров ресурсным обеспечением деятельности образовательных организаций профессионального образования, может быть определен как изменение отклонений коэффициентов удовлетворённости стейкхолдеров до и после проведения мероприятий по развитию ресурсного потенциала от эталонного значения.

Отклонение коэффициента удовлетворённости от эталонного значения рассчитывается по формуле:

$$R_i = |Q_i| - Q_i^{эТ}. \quad (3.1)$$

Рассматриваемый эффект возникает при условии, когда расстояние коэффициента удовлетворённости стейкхолдеров до эталонного значения уменьшается в результате реализации мероприятий по развитию ресурсного потенциала:

$$R_i^{\text{домеропр}} > R_i^{\text{послемеропр}} . \quad (3.2)$$

Аналогичным образом может быть рассчитан эффект, отражающий изменение уровня ресурсного потенциала ( $\mathcal{E}_p$ ) в результате реализации мероприятий по устранению несоответствий между ожиданиями и фактическими восприятиями стейкхолдерами ресурсного обеспечения деятельности образовательной организации. Для этого производится расчет расстояния коэффициента удовлетворённости стейкхолдеров  $i$ -ым параметром оценки, отнесенным к  $j$ -ой составляющей ресурсного потенциала (материальные, человеческие, нематериальные ресурсы, способности образовательной организации):

$$R_{ij} = |Q_{ij}| - Q_{ij}^{\text{эт}} , \quad (3.3)$$

$$R_{ij}^{\text{домеропр}} > R_{ij}^{\text{послемеропр}} . \quad (3.4)$$

Оценку деятельности по управлению развитием ресурсного потенциала целесообразно осуществлять в динамике, используя соответствующие индексы.

Так, индекс оценки удовлетворённости стейкхолдеров ( $I_{yc}$ ) показывает изменение степени соответствия уровня удовлетворённости стейкхолдеров, в результате реализации мероприятий по развитию ресурсного потенциала:

$$I_{yc} = \frac{R_i^{\text{послемеропр}}}{R_i^{\text{домеропр}}} . \quad (3.5)$$

Можно рассматривать также в качестве показателя, характеризующего результаты деятельности по управлению развитием ресурсного потенциала на основе

вовлечённости стейкхолдеров, индекс оценки ресурсного обеспечения деятельности образовательной организации профессионального образования, отражающий изменение уровней ресурсного потенциала до и после реализации мероприятий по устранению несоответствий между ожиданиями и фактическими восприятиями стейкхолдерами качества ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования ( $I_{рп}$ ):

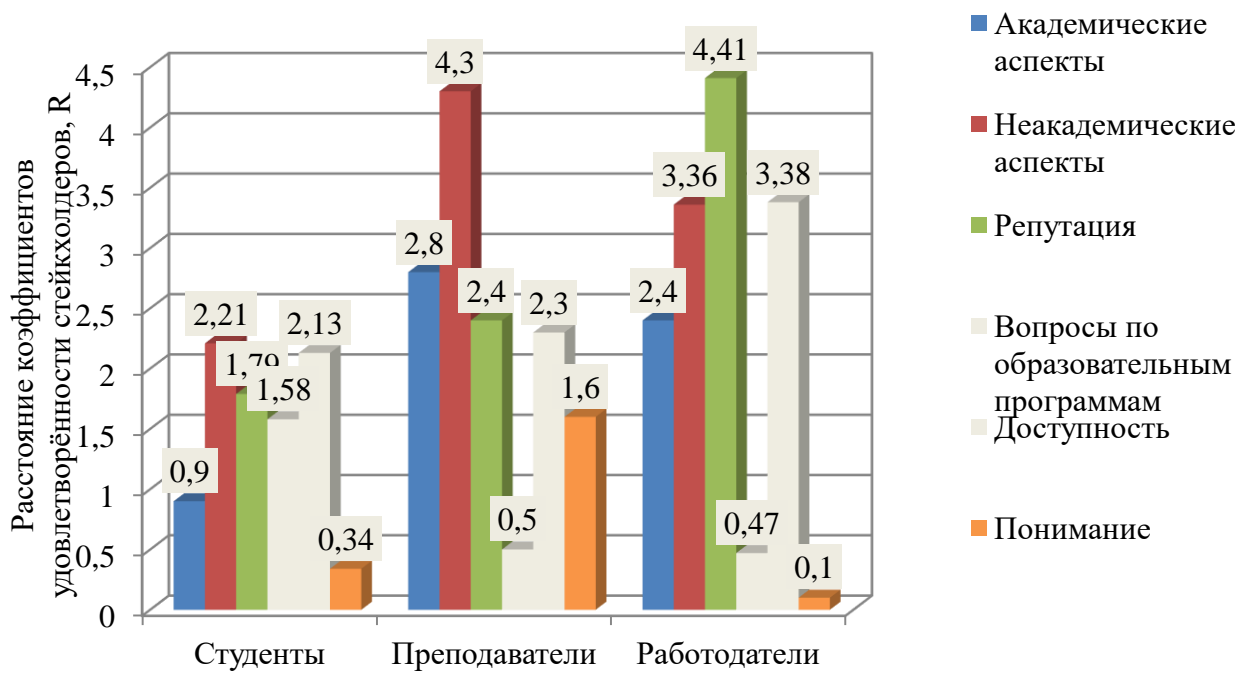
$$I_{рп} = \frac{R_{ij}^{\text{послемеропр}}}{R_{ij}^{\text{домеропр}}}. \quad (3.6)$$

Ранее выполненное маркетинговое исследование удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования и качеством ресурсного потенциала на материалах анализируемых в данной работе образовательных организаций профессионального образования составило информационную основу оценки результатов управления развитием ресурсного потенциала указанных организаций. На рисунках 3.20–3.22 представлены результаты расчета предлагаемых показателей эффективности для НТИ НИЯУ МИФИ за период 2021–2022 гг.

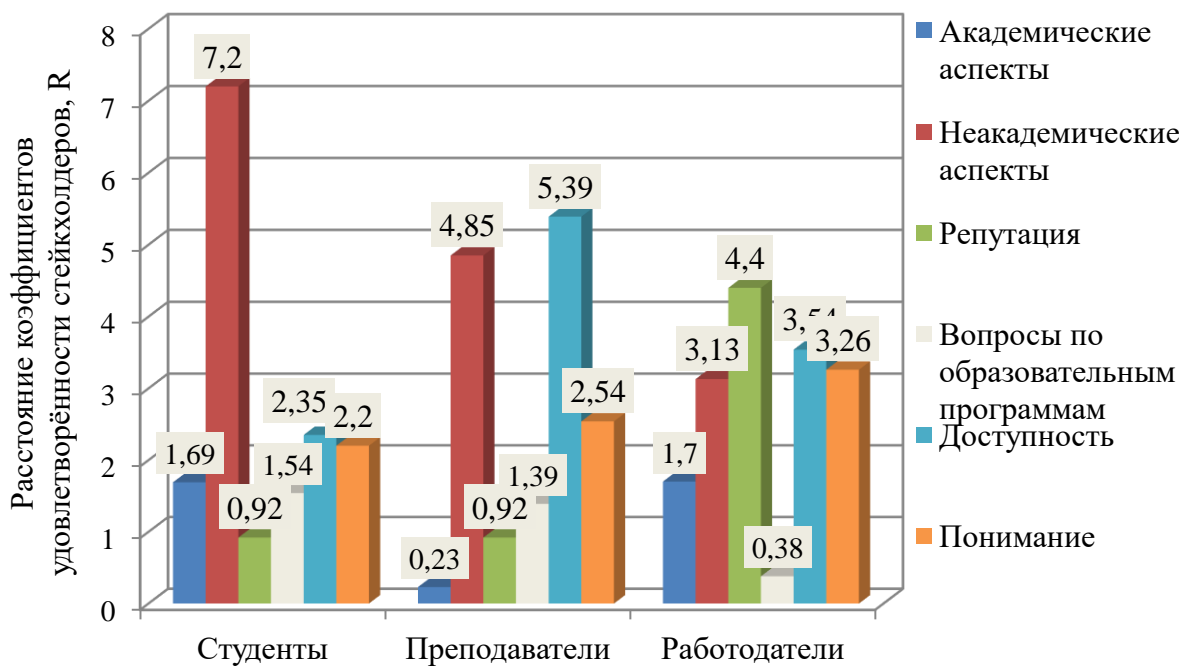
Показатели, имеющие наименьшее значение  $R$ , являются наиболее близкими к эталону, а, следовательно, ресурсный потенциал по данным показателям в большей степени соответствует требованиям заинтересованных сторон.

Расчеты расстояний коэффициентов удовлетворённости стейкхолдеров ресурсным обеспечением образовательного процесса в НТИ НИЯУ МИФИ до эталонных значений показывают, что за анализируемый период по многим показателям оценки удовлетворённости стейкхолдеров значение  $R$  увеличилось, что свидетельствует об ухудшении фактического восприятия стейкхолдерами ресурсного обеспечения образовательного процесса. Расчетные значения индексов оценки удовлетворённости стейкхолдеров по большинству показателей больше единицы (рисунок 3.21), что говорит о неэффективных коммуникациях со стейкхолдерами.





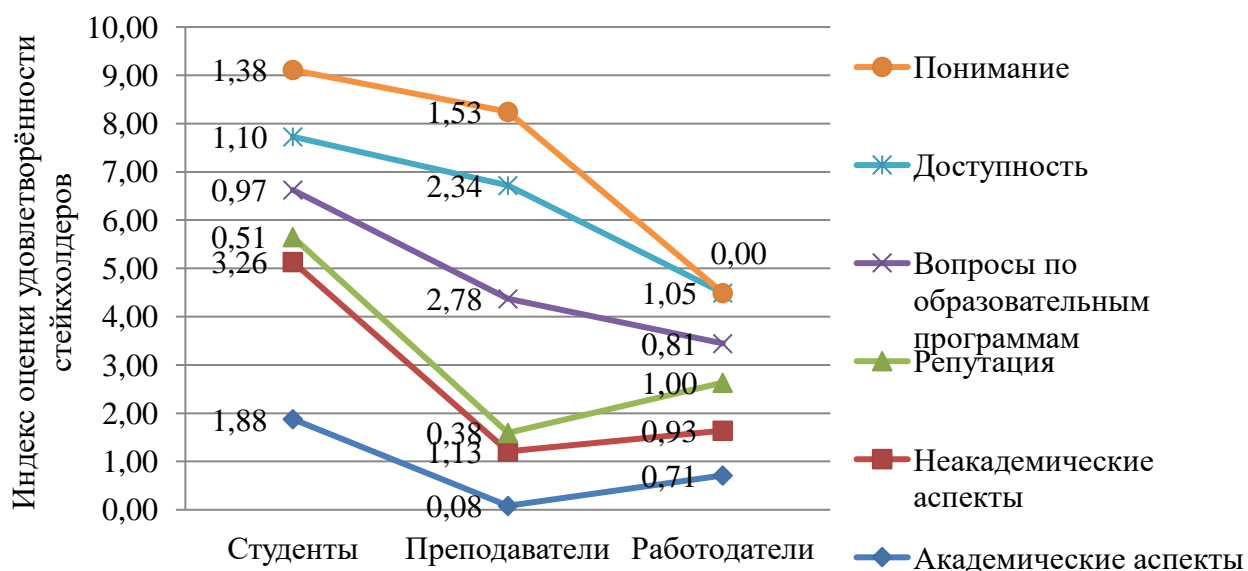
а – 2021 год



б – 2022 год

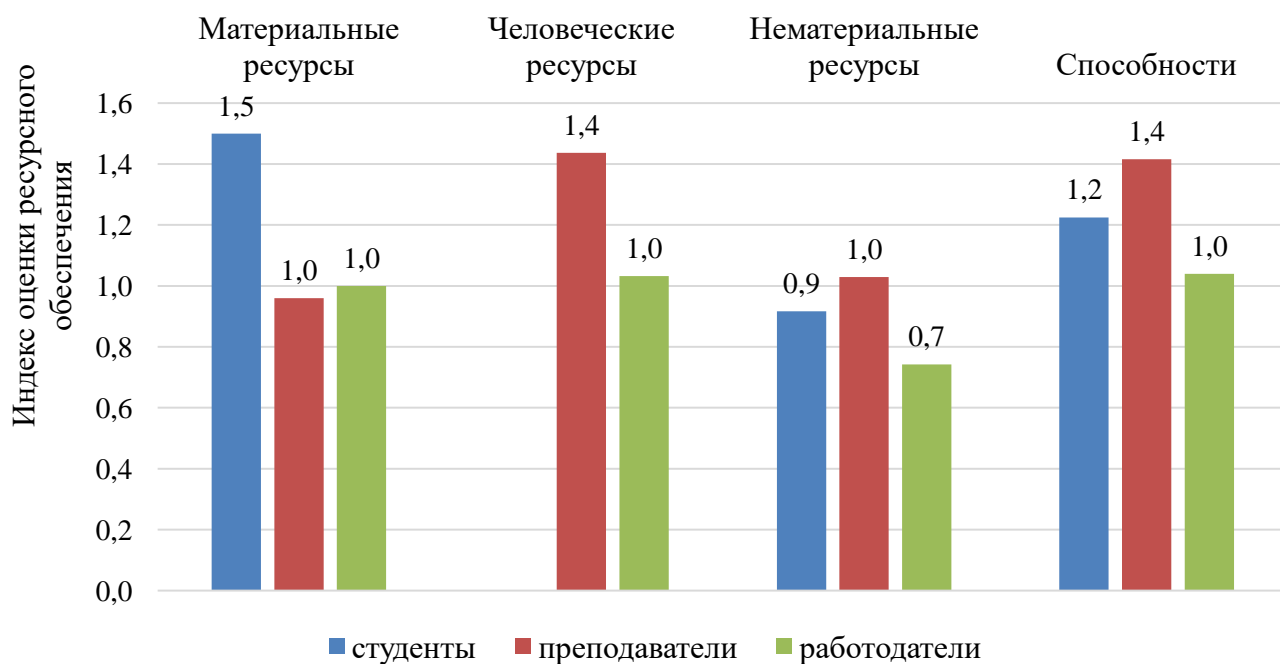
Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.20 – Отклонение коэффициентов удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования от эталонных значений



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.21 – Индексы оценки удовлетворённости стейкхолдеров



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.22 – Индексы оценки ресурсного обеспечения образовательного процесса в НТИ НИЯУ МИФИ за 2021–2022 гг.

Представленные на Рисунке 3.22 индексы оценки ресурсного обеспечения образовательного процесса в НТИ НИЯУ МИФИ имеют значения равные, или больше единицы. Это означает, что за анализируемый период восприятия стейкхолдеров относительно ресурсного обеспечения образовательного процесса в НТИ НИЯУ МИФИ ухудшились, что свидетельствует о неэффективной деятельности руководства по развитию ресурсного потенциала.

Проведение маркетинговых исследований по оценке удовлетворённости стейкхолдеров, а также устранение выявленных в процессе данных исследований несоответствий ресурсной обеспеченности образовательной организации требованиям стейкхолдеров, реализация мероприятий по развитию ресурсного потенциала требуют определенных затрат ( $Z$ ), включающих затраты на проведение маркетинговых исследований ( $Z_{ми}$ ), и затраты на устранение несоответствий в имеющихся и необходимых для развития ресурсного потенциала ресурсах ( $Z_{pi}$ ):

$$Z = Z_{ми} + \sum Z_{pi}. \quad (3.7)$$

Кроме того, можно осуществлять сопоставление результатов управленческой деятельности по управлению развитием ресурсного потенциала и затрат, связанных с осуществлением данной деятельности, определяя таким образом эффективность мероприятий по удовлетворению требований стейкхолдеров.

К ключевым результатам деятельности по управлению развитием ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров относится успешная коррекция целей развития образовательной организации в соответствии с требованиями стейкхолдеров. При осуществлении образовательными организациями деятельности в условиях ограничения ресурсов важным аспектом предлагаемой системы становится определение приоритетов реализации стратегических направлений развития ресурсного потенциала. Решение указанной задачи возможно с использованием

матрицы влияния и зависимости стейкхолдеров О. Менделоу<sup>1</sup>, позволяющей классифицировать все заинтересованные лица по двум критериям: зависимость стейкхолдеров от образовательной организации профессионального образования, а также влияние стейкхолдеров на данную организацию. Построение матрицы позволит распределить группы заинтересованных лиц по степени важности и определить стратегии взаимодействия с ними:

1) группы с высоким уровнем влияния и с высоким уровнем зависимости относятся к ключевым стейкхолдерам, в их отношении целесообразно использовать стратегию вовлечения в процессы управления деятельностью образовательной организации;

2) в отношении групп, имеющих высокий уровень влияния и низкий уровень зависимости, используется стратегия инвестирования во взаимодействие с заинтересованными лицами, заключающаяся в тщательном изучении и удовлетворении их интересов;

3) для групп с низким уровнем влияния и высоким уровнем зависимости применяется стратегия наблюдения за стейкхолдерами при минимальных усилиях со стороны руководства образовательной организации;

4) группы с низким уровнем влияния и низким уровнем зависимости оказывают незначительное влияние на образовательные организации, в их отношении может быть применена стратегия информирования.

Исходя из результатов распределения стейкхолдеров по группам в соответствии с матрицей влияния и зависимости стейкхолдеров, в первую очередь разрабатываются и реализуются мероприятия по удовлетворению требований и ожиданий первой и второй групп заинтересованных лиц, имеющих высокий уровень власти.

С целью определения уровня влияния и зависимости стейкхолдеров целесообразно использовать следующие признаки:

---

<sup>1</sup> Mendelow O. «Stakeholder Mapping» // Proceedings of the 2 International Conference on Information Systems. – Cambridge: MA, 1991. – p. 61.

1) группы стейкхолдеров с высоким уровнем влияния на образовательную организацию имеют следующие возможности:

- приостановить или прекратить деятельность образовательной организации профессионального образования;
- ограничить доступ к ресурсному потенциалу образовательных организаций;
- нанести ущерб или, напротив, создать имидж образовательной организации профессиональной организации;
- оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на процессы образовательной организации профессионального образования и др.

2) группы стейкхолдеров с высоким уровнем зависимости от образовательной организации имеют:

- финансовую зависимость – зависимость от предоставляемых образовательной организацией финансовых выплат в виде заработной платы, стипендии и др.;
- нефинансовую зависимость – зависимость от предоставляемых образовательной организацией результатов деятельности, например, качества образования;
- зависимость, связанную с ухудшением условий реализации деятельности образовательной организации профессионального образования;
- зависимость, связанную с недостаточной возможностью или отсутствием выбора вариантов поведения, предоставляемого образовательной организацией профессионального образования и др.

Каждый из представленных выше признаков влияния и зависимости стейкхолдеров оценивается с привлечением экспертов. В процессе исследования нами был проведен экспертный опрос руководства НТИ НИЯУ МИФИ для выявления уровня влияния и зависимости стейкхолдеров от данной организации (рисунок 3.23). В целях внедрения предложенной системы в деятельность образовательной организации профессионального образования в диссертационном исследовании разработан организационный механизм управления развитием ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования (рисунок 3.24).

		Зависимость стейкхолдеров от образовательной организации	
		низкая	высокая
Влияние стейкхолдеров на образовательную организацию	высокое	Поставщики ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Партнеры – участники сетевого взаимодействия</li> <li>– Административно-управленческий персонал, научные работники, учебно-вспомогательный персонал, обслуживающий персонал, работники функциональных подразделений</li> <li>– Профессионально-педагогический состав</li> <li>– Студенты</li> <li>– Работодатели</li> <li>– Органы государственной власти в сфере образования</li> </ul>
	низкое	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Абитуриенты и их родители</li> <li>– Выпускники НТИ НИЯУ МИФИ</li> <li>– Образовательные организации, в которых планируют продолжить обучение выпускники</li> <li>– Общественные организации, социальные партнеры</li> <li>– Биржи труда</li> <li>– Конкуренты</li> </ul>	Потребители результатов научно-исследовательской, инновационной, производственной видов деятельности

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.23 – Матрица влияния и зависимости стейкхолдеров НТИ НИЯУ МИФИ



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3.24– Организационный механизм управления развитием ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования

Представленный на рисунке 3.24 механизм основан на интеграции в структуру образовательной организации высшего образования функций двухсторонних коммуникаций со стейкхолдерами, составляющих информационную основу управленческих решений по совершенствованию образовательных программ.

Разработанный механизм позволит решить следующие задачи:

- участие стейкхолдеров в разработке и реализации стратегии развития образовательной организации профессионального образования;
- идентификация и классификация стейкхолдеров и их требований;
- оценка вовлечённости стейкхолдеров в управление образовательной организацией профессионального образования;
- разработка управленческих решений на основе информации, полученной от заинтересованных лиц.

Использование механизма управления развитием ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров позволяет обеспечивать соответствие качества образования требованиям заинтересованных сторон. Особенностью данного механизма является интеграция в структуру управления образовательной организацией функций по взаимодействию со стейкхолдерами, составляющих основу информационно-аналитического обеспечения управленческих решений по развитию ресурсного потенциала.

### **Выводы по главе 3**

1. Результаты проведенного исследования свидетельствуют о перспективности использования предложенного методического инструментария развития ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров образовательной организации профессионального образования в процессы управления её деятельностью. Практическая апробация данного инструментария



на материалах образовательных организаций как высшего, так и среднего профессионального образования позволяет сделать вывод об адекватности и практической применимости разработанных методик.

2. Практическая реализация предложенного организационного механизма управления развитием ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров предполагает осуществление ряда мероприятий по совершенствованию системы управления образовательной организации профессионального образования. В частности, необходимо разработать и внедрить процедуры оценки вовлечённости стейкхолдеров с использованием технологий маркетинговых исследований, оценки эффективности управления ресурсным потенциалом.

3. Необходимо констатировать, что предложенные в данном исследовании рекомендации не являются исчерпывающими. Каждая образовательная организация профессионального образования должна разрабатывать собственные уникальные направления развития ресурсного потенциала, опираясь на предложенный механизм.

## Заключение

Диссертационное исследование, проведенное с целью уточнения теоретических положений и разработки методического инструментария развития ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления, позволило получить следующие научные результаты.

**1. Предложено понятие «вовлечённость стейкхолдеров образовательной организации в процессы управления её деятельностью», которое характеризует результат взаимодействия и двусторонних коммуникаций стейкхолдеров и образовательной организации, направленных на учет их интересов и требований к развитию ресурсного потенциала образовательной организации для эффективной реализации всех видов деятельности и на формирование управленческих решений по совершенствованию образовательных программ и повышению качества образования. Предложенное определение отличается от известных комплексным междисциплинарным характером, сочетающим маркетинговый и проектный подходы к роли стейкхолдеров в коллективном принятии решений, что позволяет совершенствовать систему менеджмента развития ресурсного потенциала образовательной организации на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления.**

В результате изучения имеющихся в научной литературе теоретических подходов к управлению образовательными организациями профессионального образования был сделан вывод о целесообразности применения принципов ресурсного подхода и стейкхолдерской теории для формирования направлений развития ресурсного потенциала образовательных организаций на основе вовлечённости стейкхолдеров.

Изучение ключевых понятий позволило нам развить научные положения теории менеджмента применительно к управлению ресурсным потенциалом образовательных организаций на основе вовлечённости стейкхолдеров. Обосновано, что в

условиях функционирования современных вузов и колледжей в быстроменяющейся внешней среде, а также в условиях значительной зависимости от предъявляемых к образовательной организацией профессионального образования требований стейкхолдеров основополагающим источником формирования конкурентных преимуществ должен выступать ресурсный потенциал, включающий ресурсы и способности организации к функционированию и развитию, а также способности реагировать на появляющиеся возможности и угрозы внешней среды, удовлетворять требования стейкхолдеров. Таким образом, источником формирования конкурентных преимуществ образовательных организаций становится ресурсный потенциал, а целевой установкой – удовлетворение требований заинтересованных сторон.

В результате анализа научных трудов был сделан вывод об отсутствии упоминания в имеющихся трактовках понятия «вовлечённость» о прямом участии стейкхолдеров в управлении деятельностью организации. В диссертационном исследовании предложено основанное на сочетании маркетингового и проектного подходов авторское понятие вовлечённости стейкхолдеров образовательной организации в процессы управления как результата взаимодействия и двухсторонних коммуникаций стейкхолдеров с образовательной организацией, направленных на повышение эффективности управленческих решений в результате удовлетворения требований заинтересованных лиц.

С целью решения проблемы идентификации стейкхолдеров образовательной организации профессионального образования и их требований в исследовании предложена соответствующая классификация, базирующаяся на положениях системного и процессного подходов, при которых образовательная организация профессионального образования рассматривается как сложная система элементов, процессов и взаимосвязей с внутренней и внешней средой. Для полного и комплексного учета стейкхолдеров и их требований предлагаем выделить следующие группы: стейкхолдеры «на входе» образовательной организации профессионального образования; стейкхолдеры – участники основных обеспечивающих и управленческих процессов; стейкхолдеры «на выходе» образовательной организации

профессионального образования; стейкхолдеры внешней среды.

На основании изученных положений ресурсного подхода к управлению организациями и стейкхолдерской теории предложена модель управления образовательной организацией профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процесс оценки ресурсного потенциала, представляющая собой модификацию модели управления Р. Гранта. Основа модификации состоит во включении в процесс оценки ресурсного потенциала маркетинговых исследований удовлетворённости стейкхолдеров качеством ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования.

**2. Разработана методика оценки вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования, основанная на методах оценки качества услуг SERVQUAL и HEDPERF, технологиях маркетинговых исследований стейкхолдеров, включающая шесть этапов: 1) определение требований стейкхолдеров к ресурсному потенциалу и значимости данных требований, 2) выбор составляющих ресурсного потенциала для оценивания стейкхолдерами, 3) оценка качества составляющих ресурсного потенциала стейкхолдерами, 4) оценка результатов деятельности и ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования государственными органами власти, 5) рейтинговая оценка образовательной организации профессионального образования и её конкурентов, 6) оценка эффективности коммуникаций со стейкхолдерами по развитию ресурсного потенциала. Применение методики позволит принимать управленческие решения по развитию ресурсного потенциала образовательных организаций профессионального образования с учетом интересов и требований основных групп стейкхолдеров – государства, студентов, преподавателей, работодателей, конкурентов.**

В результате анализа существующего в научной литературе методического обеспечения оценки ресурсного потенциала образовательных организаций был сделан вывод о слабой его проработке в части оценки вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления, в связи с чем в диссертационном исследовании

предложена авторская методика оценки вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала образовательной организацией профессионального образования. Определены три составляющие такой оценки: требования стейкхолдеров, предъявляемые к результатам деятельности образовательной организации, её ресурсному потенциалу; удовлетворённость стейкхолдеров результатами деятельности и качеством ресурсного потенциала, эффективность коммуникаций стейкхолдеров с образовательной организацией профессионального образования.

Реализация этапов методики позволяет оценивать удовлетворённость стейкхолдеров с применением технологий маркетинговых исследований, рассчитывать показатели удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования и качеством ресурсного потенциала, представляющие собой разность восприятий и требований заинтересованных лиц с учетом важности каждого оцениваемого параметра ресурсного потенциала, оценивать эффективность коммуникаций со стейкхолдерами. Данные оценки составляют информационную основу принятия решений по развитию ресурсного потенциала с учетом требований стейкхолдеров к качеству образования и ресурсному потенциалу образовательной организации профессионального образования.

Комплексный анализ вовлечённости стейкхолдеров в развитие ресурсного потенциала, VRIO-анализ ресурсов и способностей образовательной организации, анализ возможностей и угроз внешней макросреды позволяет определить устойчивые конкурентные преимущества образовательной организации, направления развития её ресурсного потенциала.

**3. Предложен организационный механизм управления развитием ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования, основанный на интеграции в его структуру функции взаимодействия со стейкхолдерами и включающий последовательность структурно зависимых между собой управленческих действий по формированию стратегических и оперативных целей развития ресурсного потенциала; совершенствованию кадрового, методического, материально-технического, информационного обеспечения образовательных программ с учетом интересов и требований**

**стейкхолдеров в условиях меняющейся внешней среды. Применение предложенного организационного механизма управления развитием ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления образовательной организацией позволяет обеспечить одну из форм общественного управления профессиональным образованием и повысить качество образовательных программ за счет учета требований стейкхолдеров к составляющим ресурсного потенциала.**

В целях практического применения предложенного методического инструментария автором разработана система менеджмента развития ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования на основе вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления, включающая взаимосвязанные подсистемы целеполагания, оценки ресурсного потенциала на основе вовлечённости стейкхолдеров, принятия, реализации и оценки эффективности управленческих решений по развитию ресурсного потенциала с учетом требований стейкхолдеров.

В целях обеспечения функционирования предложенной системы в диссертационном исследовании разработан организационный механизм управления развитием ресурсного потенциала образовательной организации профессионального образования, основанный на интеграции в её структуру функций двухсторонних коммуникаций со стейкхолдерами, составляющих информационную основу управленческих решений по совершенствованию образовательных программ, доведению качества образования и качества ресурсного потенциала до требуемого потребителями.

Предложенный механизм был апробирован на материалах образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования: в пяти филиалах НИЯУ МИФИ, расположенных в Уральском регионе, а также в трех колледжах Новоуральского городского округа. В процессе апробации в Новоуральском технологическом институте – филиале ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» были получены следующие результаты. Дана оценка ресурсного потенциала института на основе вовлечённости стейкхолдеров: для оценки благоприятности внешней среды был проведен PEST-анализ, для

оценки ресурсного потенциала – анализ результатов мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, Национального агрегированного рейтинга, результатов маркетинговых исследований удовлетворённости работодателей, студентов и сотрудников института качеством образования. Исследования проводились в соответствии с предложенным автором алгоритмом оценки удовлетворённости стейкхолдеров. Разработаны анкеты для определения требований, предъявляемых студентами, преподавателями и работодателями к ресурсному обеспечению образовательной деятельности. С целью изучения мнений стейкхолдеров относительно важности, требований и восприятий образовательного процесса и его ресурсного обеспечения также составлены анкеты. В результате маркетинговых исследований рассчитаны коэффициенты удовлетворённости стейкхолдеров качеством образования по каждому утверждению анкеты с учетом степени их важности с точки зрения студентов, преподавателей и работодателей, а также коэффициенты удовлетворённости по составляющим конкурентного потенциала: материальные, человеческие и нематериальные ресурсы, способности института. Маркетинговые исследования удовлетворённости стейкхолдеров позволили выявить сильные и слабые стороны процесса подготовки студентов, а также определить приоритетные направления распределения ресурсов для развития НТИ НИЯУ МИФИ. Полученные оценки были использованы для выявления ресурсов и способностей института, являющихся источниками конкурентных преимуществ посредством VRIO-анализа. В результате оценки ресурсного потенциала НТИ НИЯУ МИФИ определены приоритетные направления его развития, дана оценка эффективности коммуникаций со стейкхолдерами.

## Список литературы

1. Абабков, Ю. Н. Современные технологии маркетинга на рынке образовательных услуг / Ю. Н. Абабков // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2009. – № 9. – С. 77–87.
2. Авсянников, Н. М. Маркетинг в образовании / Н. М. Авсянников. – Москва : Российский университет дружбы народов (РУДН), 2019. – 613 с. – ISBN 978-5-209-02754-6.
3. Акиндинов, В. В. Анализ и прогнозирование использования ресурсного потенциала в сельском хозяйстве / В. В. Акиндинов, А. В. Курьянов // Инновации в АПК: проблемы и перспективы. – 2022. – № 1(33). – С. 16–23.
4. Алексеев, С. Б. Определение ресурсного потенциала предприятия / С. Б. Алексеев, К. Д. Балабан // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2020. – № 9. – С. 3–6.
5. Алпеева, Е. А. Ресурсный потенциал как способ повышения эффективности функционирования промышленных предприятий / Е. А. Алпеева, В. С. Краснобаева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2022. – № 1. – С. 113–120.
6. Алферина, О. Н. Оценка использования имущественной составляющей ресурсного потенциала предприятия: подходы и методики / О. Н. Алферина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 11-2. – С. 5–10.
7. Анализ влияния показателей интернационализации на рейтинговые оценки российских вузов / Ю. А. Шакирова, И. Л. Щетникова, А. Ф. Гаряева [и др.] // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 6(106). – С. 111–119.
8. Андреев, С. Н. Маркетинг в некоммерческой сфере: теоретический аспект / С. Н. Андреев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – №4. – С. 18–23.
9. Аржанухин, С. В. Модели поведения стейкхолдеров университета в процессе цифровой трансформации интеллектуального капитала вуза / С. В. Аржанухин, Г. В. Макович // Human Progress. – 2021 – Т. 7, вып. 3. – С. 3.



10. Багузова, Л. В. Теоретические подходы к определению сущности ресурсного потенциала в экономической науке / Л. В. Багузова // Наука Красноярья. – 2020. – № 1. – С. 24–39.

11. Бакаева, В. В. Использование эмпирических методов при исследовании конкуренции в образовательной сфере / В. В. Бакаева, Т. В. Красильникова // Юрист ВУЗа. – 2020. – № 2. – С. 3–9.

12. Белоусова, Т. И. Стратегический анализ деятельности учебных заведений / Т. И. Белоусова // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. – 2013. – № 4(65). – С. 80–88.

13. Белый, Е. М. Конкурентные преимущества вузов: классификация с позиций стейкхолдерменеджмента / Е. М. Белый, И. Б. Романова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 5. – С. 268–274.

14. Блинова, Т. Н. Проблемы организации взаимодействия внешних участников и организаций высшего образования / Т. Н. Блинова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2023. – № 4. – С. 222–224.

15. Бондарева, И. А. Терминологический анализ категории ресурсного потенциала предприятия / И. А. Бондарева, А. Р. Моисеенко // Вестник Института экономических исследований. – 2019. – № 3(15). – С. 36–43.

16. Бурцева, К. Ю. Стейкхолдерский подход к оценке деятельности университетов / К. Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 2. – С. 415–420.

17. Васильев, А. И. Ресурсный подход к оценке конкурентоспособности образовательных организаций / А. И. Васильев // Современная конкуренция. – 2019. – № 3. – С. 134–140.

18. Васильев, Ю. С. Теория систем – основа высшего образования в условиях современных инновационных технологий / Ю. С. Васильев, В. Н. Волкова, В. Н. Козлов // SAEC. – 2020. – № 1. – С. 7–23.

19. Васильева, Е. В. Образовательная услуга как экономическая категория в условиях рыночных отношений / Е. В. Васильева // Московский экономический журнал. – 2020. – № 10. – С. 426–431.

20. Воробьева, Е. С. Продвижение российских вузов в мировые рейтинги конкурентоспособности: цель близка? / Е. С. Воробьева, И. В. Краковецкая // Креативная экономика. – 2017. – № 5. – С. 521–552.

21. Глухова, Л. В. Проектный подход: управление процессом подготовки специалистов в высшей школе / Л. В. Глухова, А. Д. Немцев // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2021. – Т. 2, № 1(47). – С. 54–61.

22. Горина, А. П. Оценка эффективности использования ресурсного потенциала промышленного предприятия / А. П. Горина, А. А. Лебедева // Управленческий учет. – 2022. – № 2–3. – С. 659–666.

23. Грант, Р. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р. Грант // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. – 2003. – № 3. – С. 47–75.

24. Гуськова, С. К. Маркетинговые технологии в образовательных организациях: от замысла к применению / Гуськова С. К. // Известия института педагогики и психологии образования. – 2017. – № 1. – С. 12–17.

25. Дагаева, Е. А. Методологические подходы к управлению имиджем вуза и оценке его конкурентоспособности / Е. А. Дагаева // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2018. – № 1(27). – С. 67–71.

26. Дворядкина, Е. Б. Социально ориентированные некоммерческие организации: региональная повестка: монография / Е. Б. Дворядкина, Д. М. Простова, Н. А. Истомина ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2022. – 167 с. – ISBN 978-5-9656-0321-3.

27. Джабраилова, Л. Х. Понятие «экономика онлайн-образования» / Л. Х. Джабраилова, З. Э. Гантемирова, Н. В. Погосян // Индустриальная экономика. – 2022. – № 4. – С. 14–19.

28. Джабраилова, Л. Х. Сущностная характеристика формирования кадрового потенциала образовательной организации / Л. Х. Джабраилова, Л. Р. Эльбиева, З. У. Демельханова // Вестник Екатеринбургского института. – 2022. – № 2(58). – С. 17–21.

29. Дмитриева, Г. С. Особенности маркетинговых технологий вуза для привлечения абитуриентов / Г. С. Дмитриева // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 8. – С. 1821–1828.

30. Довлетмурзаева, М. А. Теоретические основы стратегического управления высшей образовательной организацией / М. А. Довлетмурзаева, М. И. Гайрбекова, З. А. Берсанукаева // Журнал прикладных исследований. – 2022. – № 11. – С. 308–312.

31. Жадько, Е. А. Оценка качества образовательной услуги вуза как необходимое условие повышения эффективности его деятельности / Е. А. Жадько, Н. Б. Изакова // Труды Уральского государственного экономического университета : сборник научных статей : в 2 т. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2016. – Т. 2. – С. 146–151.

32. Жданова, Е. С. Анализ современных методов определения конкурентоспособности предприятий / Е. С. Жданова // Вестник экономической науки Украины. – 2018. – № 1(34). – С. 195–199.

33. Зарецкая, А. С. Исследование конкурентоспособности вуза и факторов её повышения / А. С. Зарецкая, О. П. Иванова, М. М. Козырев // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2019. – №4. – С. 21–35.

34. Захарова, И. В. Маркетинговые инструменты в современном вузе: тенденции исследований / И. В. Захарова // Высшее образование в России. – 2018. – № 6. – С. 20–30.

35. Знаменский, Д. Ю. К вопросу о методике оценки научного потенциала университетов / Д. Ю. Знаменский // Управление. – 2019. – № 3. – С. 12–20.

36. Иванов, В. Г. Конкурентоспособность образовательной организации как результат конкурентоспособности выпускника / В. Г. Иванов // Профессиональное образование в современном мире. – 2017. – Т. 7, № 1. – С. 776–782.

37. Иванова, О. Э. Вовлечённость как концепт взаимодействия стейкхолдеров экспериментального проекта «Профессионалитет» / О. Э. Иванова // Инновационное развитие профессионального образования. – 2021. – № 4(32). – С. 13–22.

38. Капустина, Л. М. Оценка качества образовательных услуг в управлении брендом университета / Л. М. Капустина, Е. И. Маковкина // Экономика сферы услуг в условиях цифровизации ; отв. ред. Н. Ю. Власова, Н. С. Нечеухина. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2020. – С. 93–116.

39. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В. С. Катькало // Санкт-Петербургский гос. ун-т, Высш. шк. менеджмента. 2-е изд. – Санкт-Петербург : Высш. шк. менеджмента: Изд. дом Санкт-Петербургского ун-та, 2008. – 546 с. – ISBN 978-5-9924-0037-3.

40. Качество образования как многогранная структура подготовки специалистов / Б. А. Воронин, И. П. Чупина, Я. В. Воронина [и др.] // Московский экономический журнал. – 2022. – № 4. – С. 354–362.

41. Клейнер, Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56.

42. Ковалева, Е. Н. Образовательная организация высшего образования как стейкхолдер-организация / Е. Н. Ковалева // Проблемы высшего образования : материалы международной научно-методической конференции, 8–10 апреля 2015 г. ; под ред. Т. В. Гомза. – Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2015. – С. 39–41.

43. Ковалева, О. П. Повышение конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг / О. П. Ковалева // Вестник СибАДИ. – 2013. – № 5(33). – С. 127–130.

44. Колчина, Н. О. Многоаспектность категории «конкурентоспособность вуза», подходы и методы управления конкурентоспособностью вуза / Н. О. Колчина, Е. А. Леоненко // Вопросы управления. – 2018. – № 4 (53). – С. 119–131.

45. Конкурентные позиции университетов на региональном рынке услуг высшего образования / Л. М. Капустина, Н. Б. Изакова, О. А. Гайтерова [и др.] // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2021. – Т. 83, № 4(90). – С. 351–359.

46. Конкурентоспособность и динамические способности российских национальных исследовательских университетов / Г. Д. Беляева, Г. А. Федоренко, А. Б. Макарец [и др.] // Глобальная ядерная безопасность. – 2015. – № 4(17). – С. 115–128.

47. Константинова, А. В. Оценка конкурентоспособности современных российских вузов на основе применения метода факторного анализа / А. В. Константинова // Социология. – 2017. – № 3. – С. 122–127.

48. Коржавина, Н. П. Конкурентоспособность вузов на рынке труда: взаимосвязь компонентов и показателей / Н. П. Коржавина, В. А. Леонгард, О. А. Чикова // Педагогическое образование в России. – 2016. – № 8. – С. 144–147.

49. Королев, В. А. Управление вузом с точки зрения принципов корпоративного управления / В. А. Королев, В. А. Кулагин // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 6. – С. 90–95.

50. Краковецкая, И. В. Оценка конкурентоспособности университетов: подходы, методы, специфика / И. В. Краковецкая. – Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2019. – 191 с. – ISBN 978-5-7014-0904-8.

51. Краковецкая, И. В. Подходы к оценке удовлетворённости работодателей уровнем качества подготовки выпускников университета: проблемы и перспективы взаимодействия / И. В. Краковецкая // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2016. – Т. 198, № 2. – С. 158–164.

52. Ксендзова, Г. Ф. Тенденции развития маркетингового управления на рынке образовательных услуг / Г. Ф. Ксендзова // ИСОМ. – 2012. – № 3. – С. 118–121.

53. Кузнецов, Д. Л. факторы конкурентоспособности вуза / Д. Л. Кузнецов // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 3. – С. 116–120.

54. Липкина, Е. Д. Маркетинговый подход к управлению вузом / Е. Д. Липкина // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2014. – № 6. – С. 119–125.

55. Липкина, Е. Д. Обеспечение конкурентоспособности вузов при реализации эффективной маркетинговой деятельности / Е. Д. Липкина. – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2009. – 358 с. – ISBN 978-5-8268-1395-9.

56. Лубский, А. А. Актуальные проблемы конкурентного преимущества образовательных организаций высшего образования на рынке образовательных услуг / А. А. Лубский // Индустриальная экономика. – 2021. – № 4. – С. 216–220.

57. Малхотра, Н. К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство, 3-е издание / Н. К. Малхотра ; Пер. с англ. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 960 с. – ISBN 5-8459-0357-2.

58. Меликян, А. В. Взаимосвязь ресурсов и компетенций вузов с результатами их экспортной деятельности / А. В. Меликян // Университетское управление: практика и анализ. – 2020. – № 24(1). – С. 44–59.

59. Методология определения ресурсного потенциала предприятий реального сектора экономики / А. П. Горина, О. Н. Алферина, Н. В. Корнеева [и др.] // Вектор экономики. – 2019. – № 11(41). – С. 95. – URL: <http://www.vectoreconomy.ru/> (дата обращения: 01.06.2022).

60. Министерство экономики и территориального развития Свердловской области : сайт. – URL: <http://economy.midural.ru/content/osnovnye-itogi-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-sverdlovskoy-oblasti-v-yanvare-dekabre-2> (дата обращения: 16.05.2023).

61. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпл ; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с. – ISBN 5-272-00210-5.

62. Молчанов, И. Н. Высшая школа России: новый этап реформирования / И. Н. Молчанов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12, № 5. – С. 203–214.

63. Мониторинг деятельности высшего образования : сайт. – URL: <http://miccedu.ru> (дата обращения: 14.06.2022).

64. Надточий, Ю. Б. Факторы, влияющие на конкурентоспособность образовательной организации / Ю. Б. Надточий // Современная конкуренция. – 2021. – Т. 15, № 4. – С. 109–117.

65. Нажимова, Н. А. Современный вуз и качество образования в условиях болонского соглашения / Н. А. Нажимова, С. В. Токарев, Н. О. Кулигина // Norwegian Journal of Development of the International Science. – 2022. – № 86. – С. 29–35.

66. Национальный рейтинг университетов Интерфакс : сайт. – URL: <https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?rating=1&year=2021&page=1> (дата обращения: 24.07.2023).

67. Нетёсова, А. В. Маркетинговые исследования поведения потребителей образовательных услуг вуза в условиях информатизации общества / А. В. Нетёсова, Л. А. Данченко. – Москва : МЭСИ, 2012. – 144 с. – ISBN 978-5-7764-0707-9.

68. Норова, Ф. Ф. Оценка качества образования в вузах / Ф. Ф. Норова // Наука, образование и культура. – 2020. – № 8(52). – С. 42–44.

69. О разработке вузами основных образовательных программ : Письмо Минобрнауки РФ от 13 мая 2010 № 03-956 // ЮИС Легалакт. – URL: <https://legalacts.ru/doc/pismo-minobrnauki-rf-ot-13052010-n-03-956/> (дата обращения: 04.02.2022).

70. Огорокова, Л. Г. Ресурсный потенциал предприятий / Л. Г. Огорокова. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГТУ, 2001. – 294 с. – ISBN 5-7422-0245-8.

71. Организационно-кадровый потенциал университета: методология и методика измерения: монография / Е. В. Зайцева, В. В. Запарий, А. К. Ключев [и др.] / под ред. проф., д.и.н. В. В. Запарий ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал, федерал, ун-т. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 215 с. – ISBN 978-5-7996-1951-0.

72. Орехова, С. В. Специфика российской модели управления ресурсами фирмы / С. В. Орехова, В. Ж. Дубровский // Журнал экономической теории. – 2016. – № 4. – С. 113–124.

73. Орехова, С. В. Формирование ресурсной стратегии фирмы в контексте RBV-анализа / С. В. Орехова, Ф. Я. Леготин // Известия УрГЭУ. – 2015. – № 4(60). – С. 15–26.

74. Оценка научного потенциала вузов в разрезе групп научных специальностей при оптимизации сети диссертационных советов / С. И. Пахомов, О. В. Кулямин, Г. И. Дмитриев [и др.] // Информатизация образования и науки. – 2018. – № 2(38). – С. 85–98.

75. Панкрухин, А. П. Маркетинг образовательных услуг: методология, теория, практика / А. П. Панкрухин. – Москва : ИКФ Омега Л, 2008. – 298 с. – ISBN 5-85235-196-2.

76. Петрова, Т. В. Концептуальный подход к оценке потенциала развития вуза / Т. В. Петрова, Т. В. Бобко // Вестник СибГУТИ. – 2021. – № 1. – С. 60–77.

77. Плахин, А. Е. Исследование зависимости параметров конкурентоспособности и бизнес-процессов компании / А. Е. Плахин, С. М. М. Аль Огили, М. В. Селезнева // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы I Уральского экономического форума, в 2-х т., 24–25 октября 2019 г. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2019. – С. 150–153.

78. Плахин, А. Е. Конкурентоспособность в теориях стратегического управления / А. Е. Плахин // Материалы докладов 54-й международной научно-технической конференции преподавателей и студентов (Витебск, 28 апреля 2021 г.): в 2 т. – Витебск : Витебский государственный технологический университет, 2021. – Т 1. – С. 103–105.

79. Плахин, А. Е. Теория и методология стейкхолдерско-целевого подхода в стратегическом адаптивном управлении промышленными парковыми структурами: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Андрей Евгеньевич Плахин. – Екатеринбург, 2019. – 371 с.



80. Показатели конкурентоспособности в программах развития вузов / О. В. Сагинова, А. А. Кондратьева, Р. А. Искандарян [и др.] // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2019. – № 1. – С. 44–55.

81. Полихина, Н. А. Рейтинги университетов: тенденции развития, методология, изменения / Н. А. Полихина, И. Б. Тростянская; Центр социологических исследований ; ред. Ю. Н. Теплова. – Москва : ФГАНУ «Социоцентр», 2018. – 189 с. – ISBN 978-5-9500528-4-2.

82. Попова, Т. С. Значение маркетинговой деятельности для образовательного учреждения в новых экономических условиях / Т. С. Попова, А. А. Максаев // Практический маркетинг. – 2019. – № 12(274). – С. 28–34.

83. Прядко, С. Н. Оценка потенциала вуза как центра компетенции для высокотехнологичного бизнеса региона / С. Н. Прядко // Управленческий конгресс: сборник статей по материалам научн.-практического мероприятия НИУ «БелГУ», 30 октября – 2 ноября 2018 г. // М-во образования и науки РФ, НИУ БелГУ ; отв. ред. В. М. Захаров. – Белгород : БелГУ, 2018. – С. 146–150.

84. Пучкова, С. В. Исследование образовательных учреждений, осуществляющих подготовку специалистов для индустрии легкой промышленности / С. В. Пучкова, Т. А. Анисовец // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2019. – № 2. – С. 123–130.

85. Рахманова, М. С. Инновационный стратегический анализ вуза на основе теории заинтересованных сторон / М. С. Рахманова, К. С. Солодухин. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2011. – 213 с. – ISBN 978-5-9736-0178-2.

86. Резепов, М. Ю. Ресурсный потенциал: понятие, механизм регулирования / М. Ю. Резепов. – Саратов : Науч. кн., 2004. – 44 с. – ISBN 5-93888-393-8.

87. Рейтинг лучших вузов России RAEX-100 : сайт. – URL: [https://raex-rr.com/education/russian\\_universities/top-100\\_universities/2022/](https://raex-rr.com/education/russian_universities/top-100_universities/2022/) (дата обращения: 14.09.2022).

88. Романова, И. Б. Управление конкурентоспособностью высшего учебного заведения / И. Б. Романова. – Ульяновск : УлГУ, 2012. – 136 с. – ISBN 5-7769-0110-3

89. Романова, И. Б. Формирование системы стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения / И. Б. Романова // Экономика образования. – 2009. – № 4–1. – С. 36–48.

90. Российская Федерация. Законы. О лицензировании образовательной деятельности : Постановление Правительства РФ от 18 сентября 2020 г. N 1490 // Гарант : сайт. – URL: <https://base.garant.ru/74680208/> (дата обращения: 02.04.2021).

91. Российская Федерация. Законы. О проведении в 2023 году мониторинга качества подготовки кадров в образовательных организациях, реализующих образовательные программы среднего профессионального образования : Приказ Минпросвещения России от 24 марта 2023 г. № 200 // Гарант : сайт. – URL: <https://base.garant.ru/406703819/> (дата обращения: 10.04.2021).

92. Российская Федерация. Законы. О проведении мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования : Приказ Министерства образования и науки РФ от 18 марта 2016 г. № 244 // Гарант.ру : сайт. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71258540/> (дата обращения: 19.04.2021).

93. Российская Федерация. Законы. Об образовании : Закон РФ от 10.07.1992 г. № 3266-1 (ред. от 12.11.2012) // КонсультантПлюс : сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1888/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1888/) (дата обращения: 06.07.2022).

94. Российская Федерация. Законы. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29 декабря 2012 № 273-ФЗ // КонсультантПлюс : сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/552097cad5942f36c9484dbde7ebf92db1f783f3/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/552097cad5942f36c9484dbde7ebf92db1f783f3/) (дата обращения: 10.02.2023).

95. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Положения о государственной аккредитации образовательной деятельности : Постановление

Правительства Российской Федерации от 14.01.2022 № 3 // Гарант : сайт. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202201150001> (дата обращения: 15.03.2021).

96. Российская Федерация. Законы. Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования : Распоряжение Правительства РФ от 21 декабря 2021 г. № 3759-р // Гарант.ру : сайт. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403203308/> (дата обращения: 20.05.2022).

97. Рубин, Ю. Б. Конкуренция в российском образовании: теория и противоречивые реалии / Ю. Б. Рубин // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – № 21(5). – С. 17–30.

98. Саввинов, В. М. О влиянии стейкхолдеров на управление образованием в условиях неопределенности среды / В. М. Саввинов // Управление образованием: теория и практика. – 2020. – № 4(40). – С. 4–13.

99. Сандлер, Д. Г. Обеспечение конкурентоспособности вуза за счет совершенствования организации и управления процессами верхнего уровня / Д. Г. Сандлер // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 2. – С. 237–243.

100. Сандлер, Д. Г. Стратегическое управление университетом: к эволюции проблемы / Д. Г. Сандлер, Д. Л. Островкин // Russian Economic Bulletin. – 2020. – Т. 3, № 3. – С. 35–46.

101. Стексова, С. Ю. Оценка конкурентоспособности и эффективности использования ресурсного потенциала предприятия / С. Ю. Стексова. – Хабаровск : Изд-во ТОГУ, 2017. – 102 с. – ISBN 978-5-7389-2346-3.

102. Стукалова, А. А. Конкурентоспособность и критерии выбора образовательных программ / А. А. Стукалова, И. Б. Стукалова // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2019. – Т. 10, № 4. – С. 382–398.

103. Стукалова, И. Б. Мировые рейтинги и конкурентоспособность российских университетов / И. Б. Стукалова, А. В. Шишкин, А. А. Стукалова // Международная торговля и торговая политика. – 2019. – № 3. – С. 5–18.

104. Суровицкая, Г. В. Метод оценки показателя конкурентоспособности образовательных программ вуза в рамках процедур внешнего бенчмаркетинга / Г. В. Суровицкая, Е. А. Балашова // Труды международного симпозиума «Надежность и качество». – 2010. – Т. 2. – С. 378–380.

105. Тис, Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник СПбГУ. Серия 8. – 2003. – Вып. 4. – С. 133–185.

106. Титова, С. В. Оценка эффективности управления качеством образования вуза / С. В. Титова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 8–2. – С. 62–66.

107. Ткаченко, И. Н. Актуализация стейкхолдерского подхода корпоративного управления в условиях коронакризиса: от декларирования приверженности к прикладным моделям / И. Н. Ткаченко // Управленец. – 2021. – № 2. – С. 2–16.

108. Ткаченко, И. Н. Инструментарий исследования стейкхолдерских рисков для целей устойчивого развития компаний / И. Н. Ткаченко, А. А. Злыгостев // Управленец. – 2022. – Т. 23, № 1. – С. 109–130.

109. Токунова, Г. Ф. Ключевые аспекты применения ресурсного подхода в целях управления развитием / Г. Ф. Токунова, А. В. Харитонович // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 10А. – С. 544–552.

110. Тюнников, Ю. С. Критерии оценки научно-исследовательского потенциала педагогического работника в системе СПО / Ю. С. Тюнников // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2020. – Т. 1, № 6(72). – С. 91–106.

111. Фадеев, В. И. Анализ диссертационных исследований по использованию ресурсного подхода в образовании / В. И. Фадеев // Проблемы современного педагогического образования. – 2014. – № 45-1. – С. 310–316.

112. Файзуллаева, Н. С. Маркетинговые технологии образовательных услуг в цифровизации образования / Н. С. Файзуллаева // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2021. – № 1. – С. 11–15.

113. Фатхутдинов, Р. А. Сущность конкурентоспособности / Р. А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2009. – № 3. – С. 99–129.
114. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью вуза / Р. А. Фатхутдинов // Высшее образование в России. – 2006. – № 6. – С. 35–37.
115. Филькевич, И. А. Теоретико-методологические подходы к повышению конкурентоспособности образовательных организаций / И. А. Филькевич, Е. Д. Платонова, Д. Г. Мкртчян // Вестник евразийской науки. – 2018. – Т. 10, № 6. – URL: <https://esj.today/PDF/71ECVN618.pdf> (доступ свободный) (дата обращения: 15.04.2023).
116. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции / М. Хаммер, Дж. Чампи ; [пер. с англ.]. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 287 с. – ISBN 978-5-91657-088-5.
117. Цатурян, Э. О. Анализ основных факторов повышения конкурентоспособности вуза в современных условиях / Э. О. Цатурян, Т. А. Семкина // Транспортное дело России. – 2011. – № 2. – С. 121–123.
118. Чикина, Т. Е. Основные подходы к оценке качества образования и способы их реализации / Т. Е. Чикина, С. В. Крыгин, Н. А. Миронов // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – № 75–4. – С. 310–313.
119. Численность населения Свердловской области по полу и возрастным группам на 1 января 2017–2022 гг. // Федеральная служба государственной статистики (Росстат) : сайт. – URL: <https://sverdl.gks.ru/folder/29698> (дата обращения: 07.05.2023).
120. Чистякова, Н. О. Оценка потенциала университета как элемента инновационной среды региона / Н. О. Чистякова, И. В. Краковецкая, Е. С. Воробьева // Креативная экономика. – 2013. – № 8(80). – С. 44–51.
121. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами : избранные труды / Т. И. Шамова. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Учебный центр «Перспектива», 2009. – 352 с. – ISBN 978-5-98594-185-2.

122. Шевченко, Д. А. Маркетинговая деятельность вуза: структура, управление и содержание / Д. А. Шевченко // Практический маркетинг. – 2013. – № 9(199). – С. 2–14.

123. Шевченко, Д. А. Маркетинговые исследования на рынке образования / Д. А. Шевченко // Высшее образование в России. – 2003. – № 5. – С. 37–41.

124. Шемятихина, Л. Ю. Маркетинг в образовании: учебно-методический комплекс / Л. Ю. Шемятихина ; ГОУ ВПО «УрГПУ». – Екатеринбург : Изд-во «Уральский государственный педагогический университет», 2007. – 80 с. – ISBN 5-7186-0325-1.

125. Шиловский, С. В. Вовлечённость потребителей в отношения с брендом в контексте социальных сетей. Анализ теории и выявление разрывов / С. В. Шиловский // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 5–1. – С. 201–207.

126. Шипов, А. В. Анализ качества образовательных услуг с применением методики «SERVQUAL» в Тверском государственном техническом университете / А. В. Шипов // Образование и проблемы развития общества. – 2020. – № 3(12). – С. 109–120.

127. Шпак, Г. Б. Управление современным вузом: проблемы и перспективы развития / Г. Б. Шпак, Т. Н. Бондаренко // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. – 2019. – № 3(101). – С. 5–11.

128. Шумилина, Т. О. Управление образовательной организацией в условиях реализации нового закона «Об образовании в Российской Федерации» / Т. О. Шумилина // Народное образование. – 2015. – № 1(1444). – С. 63–70.

129. Юй, Х. Методы измерения покупательской вовлечённости в бренд / Х. Юй // Актуальные исследования. – 2020. – № 23(26). – Ч. II. – С. 49–53.

130. Ялунина, Е. Н. Трансформация концептуальных подходов к исследованию сферы услуг / Е. Н. Ялунина // Экономика сферы услуг в условиях цифровизации. – Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет. 2020. – С. 8–25.

131. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management). – Seventh Edition. – Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute: 2021. – 274 p.
132. Abdullah, F. The development of HEdPERF: A new measuring instrument of service quality for the higher education sector / F. Abdullah // International Journal of Consumer Studies. – 2005. – No 30. – P. 569–581.
133. Amit, R. Strategic assets and organizational rent / R. Amit, P. Schoemaker // Strategic Management Journal. – 1993. – Vol. 14. – P. 33–46.
134. Ansoff, H. I. Corporate strategy / H. I. Ansoff. – Harmondsworth, Middlesex, England : Penguin Books Ltd., 1988. – 288 p. – ISBN 13 : 9780140091120.
135. Banahene, S. Impact of HEdPERF on Students' Satisfaction and Academic Performance in Ghanaian Universities; Mediating Role of Attitude towards Learning / S. Banahene, J. Jay Kraa, P. Aseye Kasu // Open Journal of Social Sciences. – 2018.– Vol. 6. – P. 96–119.
136. Barney, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage / J. B. Barney. – Boston : Addison-Wesley, 1996. – 140 p. – ISBN 0201512858.
137. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage / J. Barney // Journal of management. – 1991. – Vol. 17, No 1. – P. 99–120.
138. Barney, J. B. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? / J. B. Barney, D. J. Ketchen, M. Wright // Journal of Management. – 2011. – Vol. 37, No 5. – P. 1299–1315.
139. Berry, L. «The service-quality puzzle» / L. Berry, A. Parasuraman, V. A. Zeithaml // Business Horizons. – 1988. – Vol. 31, No 5. – P. 35–43.
140. Caves, R. E. Industrial organization, corporate strategy and structure / R. E. Caves // Journal of Economic Literature. – 1980. – Vol. 18. – P. 64–92.
141. Collis, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? / D. J. Collis // Strategic Management Journal. – 1994. – Vol. 15. – P. 143–152.
142. Cool, K. Constructing competitive advantage / K. Cool, L. A. Costa, I. Dierickx // Handbook of Strategy and Management. – London : Sage Publications, 2002. – P. 55–71.

143. Demtsura, S. S. Theoretic-methodological aspectsof the problem of evaluation of customer satisfaction / S. S. Demtsura // Bulletin of Chelyabinsk State University. – 2017. – No 10(406), Economic Sciences. – Iss. 58. – P. 7–14.

144. Dimitrova, G. Competitiveness of the Universities: Measurement Capabilities / G. Dimitrova, T. Dimitrova // Trakia Journal of Sciences. – 2017. – Vol. 15, No 1. – P. 311–316.

145. Factors Affecting the Competitiveness of a Higher Education Institution: Systematic Literature Overview / L. Supe, A. Zeps, I. Jurgelane [et al.] // Research for Rural Development. – 2018. – Vol. 2. – P. 245–251.

146. Fadeeva, N. V. Methodology of Assessment of the Quality of Services / N. V. Fadeeva // Bulletin of Siberian State Technological University. – Vol. 18, No 2. – 2012. – P. 484–492.

147. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – First Edition. – Boston : Harpercollins College Div, 1984. – 275 p. – ISBN 0273019139.

148. Grant, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation / R. M. Grant // California Management Review. – 1991. – Vol. 33. – P. 114–135.

149. Griffith Stafford, A. A Proposed Model For Assessing Quality Of Education / A. Griffith Stafford // International Review of Education. – 2008. – Vol. 54, Iss. 1. – P. 99–112. – URL: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11159-007-9072-x> (accessed: 06.08.2022).

150. Mahoney, J. T. The resource-based view within the conversation of strategic management / J. T. Mahoney, J. R. Pandian // Strategic Management Journal. – 1992. – Vol. 13(5). – P. 363–380.

151. Mainardes, E. Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model / E. Mainardes, J. Ferreira, G. Tontini // International Journal of Management in Education. – 2011. – Vol. 5, No 2/3. – P. 145–168.



152. Makadok, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability view of rent creation / R. Makadok // *Strategic Management Journal*. – 2001. – Vol. 22(5). – P. 387–401.

153. Marketing information analysis on educational service quality in terms of innovative activity / V. I. Nabokov, V. D. Mingalev, A. L. Pustuyev [et al.] // *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*. – 2018. – Vol. 8. No S-MRCHSPCL. – P. 31–38.

154. Mendelow, A. «Stakeholder Mapping» / A. Mendelow // *Proceedings of the 2 International Conference on Information Systems*. – Cambridge: MA, 1991. – p. 61. – ISBN

155. Nelson, R. R. An evolutionary theory of economic change / R. R. Nelson, S. G. Winter. – Cambridge, MA : Belknap Press of Harvard University Press, 1982. – 437 p. – ISBN

156. Parasuraman, A. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research / A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry // *Journal of Marketing*. – 1985. – Vol. 49(4). – P. 41–50.

157. Parasuraman, A. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman // *Journal of retailing*. – 1988. – Vol. 64(1). – P. 12–40.

158. Porter, M. How Competitive Forces Shape Strategy / M. Porter // *Harvard Business Review*. – 1979. – Vol. 5, No 2. – P. 137–145.

159. Prahalad, C. K. The Core Competence of the Corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Harvard Business Review*. – 1990. – No 68. – P. 275–292.

160. Priem, R. L. Is the Resource-Based «View» a Useful Perspective for Strategic Management Research? / R. L. Priem, J. E. Butler // *Academy of Management Review*. – 2001. – Vol. 26, No 1. – P. 22–40.

161. Teece, D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic Management Journal*. – 1997. – No 18. – P. 509–533.

162. Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1984. – Vol. 5, No 2. – P. 171–180.

### Публикации автора по теме исследования

163. Буяновский, М. А. Применение инструментария Google Forms в процессе анкетирования стейкхолдеров в системе высшего образования / М. А. Буяновский, А. Н. Носырева // Научно-практические исследования. – 2021. – № 3-6 (38). – С. 4–10.

164. Грицова, О. А. Базовая кафедра как способ реализации дуального обучения в вузе / О. А. Грицова, А. Н. Носырева, О. М. Михайлова, А. Н. Носырев // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 2. – С. 65–71.

165. Капустина, Л. М. Конкурентные позиции университетов на региональном рынке услуг высшего образования / Л. М. Капустина, Н. Б. Изакова, О. А. Гайтерова, А. Н. Носырева. – DOI 10.20914/2310-1202-2021-4-351-359 // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2021. – Т. 83, № 4 (90). – С. 351–359.

166. Капустина, Л. М. Управление конкурентоспособностью университета на основе ресурсного подхода / Л. М. Капустина, А. Н. Носырева // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 53 (6). – С. 425–428.

167. Носырева, А. Н. Анкетирование студентов как один из инструментов повышения качества образовательного процесса / А. Н. Носырева // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2011. – № 2. – С. 26–27.

168. Носырева, А. Н. Балльно-рейтинговая система как инструмент повышения качества оценки освоения компетенций обучающихся / А. Н. Носырева, Е. А. Ануфриева // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 4-3 (39). – С. 137–141.

169. Носырева, А. Н. Концепции управления конкурентоспособностью университетов / А. Н. Носырева // Экономика образования. – 2022. – № 2 (129). – С. 50–59.

170. Носырева, А. Н. Механизм учета интересов стейкхолдеров в управлении образовательными организациями высшего образования / А. Н. Носырева // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP–2023) : материалы VI Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 26 мая 2023 г.) / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации [и др.] ; ответственный за выпуск В. Е. Ковалев ; редакционная коллегия: А. Е. Плахин, И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – С. 154–158.

171. Носырева, А. Н. Мониторинг внешней среды вуза как один из инструментов системы менеджмента качества / А. Н. Носырева // Проблемы качества образования : материалы круглого стола II Всерос. науч.-практ. конф. «Инновации и информационные технологии в образовании». – Липецк : ЛГПУ, 2009. – С. 55–58.

172. Носырева, А. Н. Мониторинг качества подготовки выпускников / А. Н. Носырева // Актуальные вопросы современной науки : сб. науч. тр. IV Международ. интернет-конф. (Таганрог, 30–31 марта 2009 г.) – Москва : Спутник+, 2009. – С. 121–123.

173. Носырева, А. Н. Мониторинг требований выпускников вуза к качеству профессиональной подготовки / А. Н. Носырева // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2009. – № 5. – С. 18–20.

174. Носырева, А. Н. Определение профессиональных компетенций специалиста путем анкетирования выпускников / А. Н. Носырева // Среднее профессиональное образование. – 2009. – № 9. – С. 57–59.

175. Носырева, А. Н. Особенности применения дуальной системы в современном вузе / А. Н. Носырева, Е. А. Ануфриева // Интеграция науки и практики в современных условиях : материалы IX Международ. науч.-практ. конф. (Кисловодск, 19 июня 2017 г.). – Кисловодск : Перо, 2017. – С. 67–69.

176. Носырева, А. Н. Особенности процесса выявления несоответствия качества подготовки специалистов требованиям работ / А. Н. Носырева // Совершенствование качества профессионального образования : материалы VI (XXII) Всерос.

науч.-метод. конф. (Братск, 11–13 марта 2009 г.) : в 4 ч. – Братск : БрГУ, 2009. – Ч. 1. – С. 91–96.

177. Носырева, А. Н. Особенности разработки критериев качества образования с позиции внешних и внутренних потребителей образовательных услуг в рамках реализации ФГОС / А. Н. Носырева // Педагогическая мастерская : науч.-метод. сб., вып. I. / гл. ред. И. В. Романова. – Чебоксары : ЦДИП «INet», 2014. – С. 251–252.

178. Носырева, А. Н. Применение ресурсного подхода к обеспечению качества высшего образования, реализуемого на территории закрытых административно-территориальных образований / А. Н. Носырева // Образование – наука – производство : материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Чита, 18 ноября 2022 г.) : в 2 т. – Чита : ЗаБИЖТ ИрГУПС, 2022. – Т. 2. – С. 448–453.

179. Носырева, А. Н. Разработка организационного механизма учета интересов стейкхолдеров в формировании стратегических направлений развития образовательных организаций профессионального образования / А. Н. Носырева. – DOI 10.18334/lim.10.3.118413 // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 3. – С. 857–870.

180. Носырева, А. Н. Система мотивации профессорско-преподавательского состава вуза как составляющая качества образовательной услуги / А. Н. Носырева, Е. А. Ануфриева // Инновационные технологии в науке и образовании : сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 5 ноября 2017 г.) : в 2 ч. – Пенза : Наука и просвещение, 2017. – Ч. 2. – С. 153–156.

181. Носырева, А. Н. Управление конкурентоспособностью образовательной услуги (на примере вузов ЗАТО) / А. Н. Носырева, Е. А. Ануфриева // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2016. – № 13. – С. 13–16.

182. Носырева, А. Н. Управление конкурентоспособностью регионального вуза в разрезе интернационализации высшего образования / А. Н. Носырева // Интернационализация высшего образования как фактор глобального академического лидерства : сб. ст. и докл. по результатам работы Всерос. отрасл. науч.-практ. конф.

(Санкт-Петербург, 18 ноября 2021 г.). – Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. – С. 43–46.

183. Носырева, А. Н. Факторы конкурентоспособности образовательных программ высшего образования / А. Н. Носырева, О. А. Грицова, Е. А. Ануфриева // Материалы конференций ГНИИ «Нацразвитие». Ноябрь 2016 : сб. избр. ст. (Санкт-Петербург, 22–25 ноября 2016 г.). – Санкт-Петербург : ГНИИ «Нацразвитие», 2016. – С. 78–86.

184. Носырева, А. Н. Факторы конкурентоспособности современного университета / А. Н. Носырева // Менеджмент и маркетинг: вызовы XXI в. : материалы IX Всерос. студенч. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 20 октября 2021 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2021. – С. 181–182.

185. Орлова, И. Ю. Оценка конкурентоспособности направлений подготовки, реализуемых образовательными организациями высшего образования / И. Ю. Орлова, М. Ю. Орлова, О. А. Грицова, А. Н. Носырева // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 5-4 (46). – С. 94–96.

186. Полуянов, В. Б. Проблемы управления качеством образовательного процесса в системе высшего образования ЗАТО / В. Б. Полуянов, А. Н. Носырева, А. Н. Носырев // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. – 2012. – Т. 18, № 2. – С. 128–131.

187. Kapustina, L. Interaction of higher education and employers as a competitiveness factor of a university / L. Kapustina, A. Nosyreva, A. Drevalev // Culture, Personality, Society in the Conditions of Digitalization: Methodology and Experience of Empirical Research : XXIII International Conference named after professor L. N. Kogan (Yekaterinburg, 19–21 March, 2020). – Yekaterinburg : Institute of Modern Management Technologies, 2020. – P. 593–598.

188. Nosyreva, A. Marketing assessment of the quality of higher education for sustainable development / A. Nosyreva, O. Gritsova, L. Kapustina, A. Drevalev. – DOI 10.1051/e3sconf/202129608022 // E3S Web of Conferences. – 2021. – Vol. 296. – Art. no. 08022.



## Приложение А

### (обязательное)

### Методики оценки удовлетворённости стейкхолдеров

Таблица А.1 – Сравнительная характеристика методик оценки удовлетворённости стейкхолдеров, основанных на методике SERVQUAL

Базовая методика SERVQUAL	Адаптированные методики		
Авторы			
Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman и Leonard L. Berry	Шипов А.В.	Жадько Е.А., Изакова Н.Б.	Грицова О.А., Тиссен Е.В.
Сфера применения			
Любая сфера услуг	Сфера образования	Сфера образования	Сфера образования
Субъекты оценки			
Потребители услуг	Студенты	студенты	студенты
Показатели оценки			
<p><b>МАТЕРИАЛЬНОСТЬ</b></p> <p>1) на предприятии сферы услуг должны быть современные оргтехника и оборудование</p> <p>2) Интерьеры помещений должны быть в отличном состоянии</p> <p>3) Работники предприятия сферы услуг должны иметь приятную внешность и быть опрятными</p> <p>4) Внешний вид информационных материалов (буклетов, проспектов) на предприятии сферы услуг должен быть привлекателен</p> <p><b>НАДЕЖНОСТЬ</b></p> <p>5) На предприятии сферы услуг должны выполняться обещания оказать услугу к назначенному времени</p> <p>6) Если у клиентов случаются проблемы, то предприятие сферы услуг должно искренне пытаться их решить</p>	<p><b>МАТЕРИАЛЬНОСТЬ</b></p> <p>1) В университете должны быть современные аудитории, компьютерные классы, лаборатории, оснащенные современным оборудованием (компьютеры, проекторы, оборудование для проведения лабораторных работ и пр.)</p> <p>2) Аудитории в университете должны быть чистыми, иметь удобные посадочные места, хорошо освещенными и поддерживать необходимый температурный режим</p> <p>3) Сотрудники университета должны соблюдать деловой стиль одежды</p> <p>4) Библиотека университета должна иметь всю необходимую, а так же и дополнительную литературу по Вашему направлению обучения</p> <p><b>НАДЕЖНОСТЬ</b></p> <p>5) Как вы оцениваете степень вашей защищенности в ТвГТУ от коронавируса Covid-19 (SARS-CoV-2)</p>	<p><b>МАТЕРИАЛЬНОСТЬ</b></p> <p>1) Наличие современных аудиторий, оснащенных современным оборудованием</p> <p>2) Приятный интерьер коридоров и аудиторий (цветовое оформление, освещение)</p> <p>3) Внешний вид преподавателей должен соответствовать их деятельности</p> <p>4) Простота и удобство получения нужной информации</p> <p><b>НАДЕЖНОСТЬ</b></p> <p>5) Содействие трудоустройству выпускников</p> <p>6) Наличие в вузе условий для интересной студенческой жизни (КВН, конкурсы, стройотряды, тренинги)</p> <p>7) Наличие и предоставление общежития всем иногородним студентам</p> <p>8) Востребованность выпускников на рынке труда</p>	<p><b>МАТЕРИАЛЬНОСТЬ</b></p> <p>1) Используемые для онлайн обучения инструменты на платформе «Открытое образование» являются функциональными</p> <p>2) Используемые для онлайн обучения инструменты на платформе «Открытое образование» являются понятными, простыми и удобными в работе</p> <p>3) Используемые для онлайн обучения инструменты поддерживаются различными операционными системами и устройствами</p> <p>4) Учебные материалы являются наглядными, удобными для восприятия</p> <p><b>НАДЕЖНОСТЬ</b></p> <p>5) Содержание учебных материалов соответствуют теме, целям и задачам онлайн-курсов</p> <p>6) Учебных материалов достаточно для успешного освоения онлайн-курсов</p> <p>7) Содержание и форма представления учебных материалов стимулируют интерес к предмету</p>

## Продолжение таблицы А.1

Базовая методика SERVQUAL	Адаптированные методики		
<p>7) У предприятия сферы услуг должна быть надежная репутация</p> <p>8) Услуги должны предоставляться клиентам качественно и в срок</p> <p>9) Предприятие сферы услуг должно избегать ошибок и неточностей в своих операциях</p> <p><b>ОТЗЫВЧИВОСТЬ</b></p> <p>10) должны быть дисциплинированными</p> <p>11) Сотрудники должны оказывать услуги быстро и оперативно</p> <p>12) Сотрудники должны всегда помогать клиентам с решением их проблем</p> <p>13) Сотрудники должны быстро реагировать на просьбы клиентов</p> <p><b>УБЕЖДЕННОСТЬ</b></p> <p>14) Между клиентами и сотрудниками предприятия сферы услуг должна существовать атмосфера доверия и взаимопонимания</p> <p>15) В отношениях с предприятием сферы услуг клиенты должны чувствовать себя безопасно</p> <p>16) Сотрудники должны быть вежливы в отношениях с клиентами</p> <p>17) Руководство предприятия сферы услуг должно оказывать всестороннюю поддержку сотрудникам для эффективного обслуживания клиентов</p> <p><b>СОЧУВСТВИЕ</b></p> <p>18) К клиентам должен проявляться индивидуальный подход</p> <p>19) Сотрудники должны проявлять личное участие в решении проблем</p>	<p>6) Если у студента(-ов) возникают проблемы, то сотрудники университета (преподаватели, зав. кафедрой, куратор) должны проявлять искреннюю заинтересованность в их решении, в том числе по предоставлению иногородним студентам общежития</p> <p>7) Занятия в университете должны проводиться высококвалифицированными сотрудниками (преподавателями) университета</p> <p>8) Наличие в вузе условий для интересной студенческой жизни (КВН, конкурсы, тренинги, спортивные мероприятия, студ. весны, научные мероприятия и пр.)</p> <p>9) Организация в университете здорового питания по доступным ценам</p> <p><b>ОТЗЫВЧИВОСТЬ</b></p> <p>10) В университете должна быть простой и удобный система получения информации</p> <p>11) Должно быть, взаимодействие студентов и преподавателей в процессе обучения</p> <p>12) Своевременность исполнения организационно-управленческими структурами университета своих функций (деканат, бухгалтерия, здравпункт, профсоюз, соц. поддержка и пр.)</p> <p>13) Наличие в университете структуры, которая помогала бы студентам защищать их права</p> <p><b>УБЕЖДЕННОСТЬ</b></p> <p>14) Убежденность в востребованности выпускников на рынке труда</p> <p>15) Студенты должны быть уверены в безопасности во время нахождения на территории университета</p>	<p>9) Организация здорового питания по доступным ценам</p> <p><b>РЕАКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА</b></p> <p>10) Занятия проводятся своевременно, по расписанию, без опозданий</p> <p>11) Взаимодействие преподавателей со студентами по учебным вопросам и вне аудиторий (портал, эл. почта, соц. сети)</p> <p>12) Привлечение к ведению аудиторных занятий преподавателей-практиков (работающие на конкретных предприятиях)</p> <p>13) Качество аудиторных занятий зависит от наличия ученой степени у преподавателя (кандидат, доктор)</p> <p><b>КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА</b></p> <p>14) Высокий уровень знаний теории и практики преподаваемого материала</p> <p>15) Вежливость и доброжелательность по отношению к студентам преподавателей и сотрудников вуза</p> <p>16) Преподаватели интересно проводят свои занятия</p> <p>17) Преподаватели должны создавать условия, мотивирующие студентов к учебе</p> <p><b>ЭМПАТИЯ</b></p> <p>18) Преподаватели придерживаются индивидуального подхода к студенту</p>	<p>8) Содержание учебных материалов понятно</p> <p>9) Форматы предлагаемых в онлайн-курсе учебных материалов разнообразны</p> <p>10) Имеется несоответствие времени, отведенного на изучение онлайн-курса и объема материала по этому курсу</p> <p><b>ОТЗЫВЧИВОСТЬ</b></p> <p>11) Инструкции для самостоятельного изучения курса достаточны, и они понятны</p> <p>12) Имеется возможность получения оперативных консультаций по курсу (наличие чата)</p> <p><b>УБЕЖДЕННОСТЬ</b></p> <p>13) Преподаватель объясняет материал доступно и понятно</p> <p>14) Преподаватель хорошо знает предмет, профессионально компетентен, эрудирован</p> <p>15) Полученные по итогам изучения онлайн-курсов результаты учитываются при выставлении итогового рейтинга по дисциплине в университете</p> <p><b>СОЧУВСТВИЕ</b></p> <p>16) В онлайн-курсе используются приемы мотивации для успешного и своевременного прохождения курса: дедлайны, напоминания</p> <p>17) Использование разнообразных форм оценивания: тесты, задания, обсуждения в форуме</p> <p>18) Обучение с использованием онлайн-курсов способствует повышению самоорганизации и самомотивации</p>



клиентов			
----------	--	--	--

## Продолжение таблицы А.1

Базовая методика SERVQUAL	Адаптированные методики		
20) Сотрудники должны знать потребности своих клиентов 21) Сотрудники должны ориентироваться на проблемы клиентов 22) Часы работы должны быть удобными для всех клиентов	16) Сотрудники университета должны быть дружелюбны и вежливы в отношении студентов 17) Руководство университета должно оказывать всяческую поддержку преподавателям для эффективного процесса обучения студентов <b>СОЧУСТВИЕ</b> 18) Сотрудники университета (преподаватели) должны использовать индивидуальный подход к студентам 19) Сотрудники университета (преподаватели) должны иметь установленное рабочее время для консультирования студентов по учебным и организационным вопросам 20) Преподаватели университета должны мотивировать студентов к учебе и научной деятельности 21) Мнение студентов должно учитываться в организации деятельности вуза 22) Университет должен содействовать в реализации студентом своего интеллектуально-творческого потенциала	19) Готовность преподавателей потратить время на прием переписки у студентов 20) Преподаватели предоставляют студентам задания разного уровня сложности 21) Наличие организации в вузе, которая помогла бы студентам защищать их права 22) Голос студента значим в вузе, и его мнение всегда услышат	
Примечание – Составлено автором.			

Таблица А.2 – Сравнительная характеристика методик оценки удовлетворённости качеством образовательных услуг по методике HEdPERF

Базовая методика HEdPERF	Адаптированные методики		
Авторы			
Abdullah F.	Капустина Л.М., Попова О.И., Маковкина Е.И.	Banahene S. , Jay Kraa J. and Aseye Kasu P	
Сфера применения			
Сфера образования	Сфера образования	Сфера образования	
Субъекты оценки			
студенты	студенты	студенты	

## Продолжение таблицы А.2

Базовая методика HEdPERF	Адаптированные методики	
Показатели оценки		
<p><b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ</b></p> <p>1) Когда у меня возникает проблема, сотрудники института искренне заинтересованы в её разрешении</p> <p>2) Сотрудники института предоставляют каждому студенту индивидуального внимание</p> <p>3) Вопросы и жалобы рассматриваются быстро и эффективно</p> <p>4) У сотрудников института всегда есть время, чтобы мне помочь</p> <p>5) Административный персонал сохраняет точную информацию, её легко запросить и получить</p> <p>6) Когда сотрудники обещают что-то сделать в определённое время, они это делают</p> <p>7) Мне удобен график работы института</p> <p>8) У сотрудников института позитивное отношение у работе и студентам</p> <p>9) Сотрудники института хорошо доносят информацию до студентов</p> <p>10) Сотрудники института знают свой функционал, обязанности</p> <p>11) Я чувствую себя в безопасности</p> <p>12) Услуги предоставляются вовремя</p> <p><b>АКАДЕМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ</b></p> <p>1) Преподаватели достаточно разбираются в своей сфере, чтобы ответить на мои вопросы</p> <p>2) Преподаватели относятся ко мне вежливо</p> <p>3) У преподавателя всегда есть время, чтобы ответить на мои вопросы и просьбы о помощи</p> <p>4) Когда у меня возникает проблема, преподаватели искренне заинтересованы в её решении</p> <p>5) У преподавателей позитивное отношение к студентам</p> <p>6) Преподаватели хорошо преподносят материал во время лекций и семинаров</p> <p>7) Преподавательский состав даёт обратную связь по моему прогрессу в учёбе</p> <p>8) У преподавателей удобный график консультаций</p> <p>9) Преподаватели высококвалифицированы и имеют большой опыт в своей сфере</p> <p><b>РЕПУТАЦИЯ</b></p>	<p>Преподаватели достаточно разбираются в своей сфере, чтобы ответить на вопросы студентов</p> <p>Преподаватели относятся к студенту вежливо</p> <p>У преподавателей всегда есть время, чтобы ответить на вопросы студента</p> <p>Преподаватели объективно оценивают мою работу во время учебного процесса</p> <p>Преподаватели обладают высокой квалификацией и опытом в своей области</p> <p>Когда у студента возникла проблема, сотрудники института помогают в её решении</p> <p>Сотрудники института внимательно выслушивают каждого студента</p> <p>Запросы/жалобы студента рассматриваются сотрудниками института оперативно</p> <p>График работы института достаточно удобен для студента</p> <p>Сотрудники института позитивно относятся к своей работе и студентам</p> <p>У университета положительные имидж и репутация</p> <p>Учебные аудитории находятся в хорошем состоянии и оснащены всем необходимым</p> <p>Университет имеет удобное местоположение</p> <p>В учебном плане есть дисциплины по выбору студента</p> <p>Выпускники достаточно востребованы на рынке труда</p>	<p><b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ</b></p> <p>1) Существует систематичность и уверенность в решении проблем</p> <p>2) Мой университет сдерживает свои обещания</p> <p>3) Мой университет надежен во все времена</p> <p>4) Мой университет оперативно реагирует на запрос</p> <p>5) Мой университет оказывает услуги в разумные сроки</p> <p><b>АКАДЕМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ</b></p> <p>1) Я получаю много знаний по содержанию курсов в моем университете</p> <p>2) Всегда есть обратная связь с академическими заданиями</p> <p>3) Есть программы отличного качества</p> <p>4) Достаточно времени для консультаций по академическим вопросам</p> <p><b>РЕПУТАЦИЯ УНИВЕРСИТЕТА</b></p> <p>1) Я чувствую себя в безопасности, имея дело с моим университетом</p> <p>2) Я полностью доверяю своему университету</p> <p>3) Моя школа работает в религиозной манере</p> <p><b>ДОСТУП</b></p> <p>1) Неакадемический персонал доступен в трудную минуту</p> <p>2) Легко связаться с академическим персоналом для получения информации</p> <p>3) Легко связаться с неакадемическим персоналом для получения информации</p> <p><b>ПРОБЛЕМЫ С ПРОГРАММОЙ</b></p> <p>1) Учебный план является гибким</p> <p>2) Оперативная работа с жалобами на проблемы с программой</p> <p>3) Есть отличные академические программы</p> <p>4) Имеется информация о программах</p> <p><b>УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ СТУДЕНТОВ</b></p> <p>1) Я доволен услугами обучения в университете</p> <p>2) В целом я доволен выбранной специализацией.</p> <p>3) Я доволен академической работой университета</p>

1) Университет относится ко всем студентам одинаково, с уважением		4) Я доволен преподавателями
---	--	------------------------------

## Продолжение таблицы А.2

Базовая методика HEdPERF	Адаптированные методики	
<p>2) Студенты могут свободно высказывать своё мнение</p> <p>3) Сотрудники университета уважают конфиденциальность информации, которую я им предоставляю</p> <p>4) С сотрудниками университета легко связаться по телефону</p> <p>5) Университет одобряет и поддерживает студенческие союзы/отряды/коллективы</p> <p>6) Университет ценит обратную связь студентов для повышения эффективности оказания образовательных услуг</p> <p>7) Учебное заведение имеет стандартизированные и простые процедуры предоставления услуг</p> <p><b>ДОСТУПНОСТЬ</b></p> <p>1) Университет относится ко всем студентам одинаково, с уважением</p> <p>2) Студенты могут свободно высказывать своё мнение</p> <p>3) Сотрудники университета уважают конфиденциальность информации, которую я им предоставляю</p> <p>4) С сотрудниками университета легко связаться по телефону</p> <p>5) Университет одобряет и поддерживает студенческие союзы/отряды/коллективы</p> <p>6) Университет ценит обратную связь студентов для повышения эффективности оказания образовательных услуг</p> <p>7) Учебное заведение имеет стандартизированные и простые процедуры предоставления услуг</p> <p><b>ВОПРОСЫ ПО ПРОГРАММАМ</b></p> <p>1) Университет предоставляет различные образовательные программы по нескольким специальностям</p> <p>2) Университет предоставляет образовательные программы с гибким учебным планом</p> <p><b>ПОНИМАНИЕ</b></p> <p>1) Университет предоставляет прекрасные консультационные услуги</p> <p>2) Медицинские услуги, предоставляемые университетом необходимы и достаточны</p>		<p><b>УСПЕВАЕМОСТЬ</b></p> <p>1) Я отвечаю за качество своей академической работы</p> <p>2) Я быстро изучаю новые материалы помимо моего курса обучения</p> <p>3) Моя оценка соответствует моим усилиям</p> <p>4) Я улучшил свои навыки чтения</p> <p><b>ОТНОШЕНИЕ К ОБУЧЕНИЮ</b></p> <p>1) Я считаю, что обучение приносит удовольствие</p> <p>2) Я продолжаю решать сложные задачи, даже если не могу этого сделать</p> <p>3) Я проявляю интерес к решению сложных тем</p> <p>4) У меня нет проблем с изучением понятий</p> <p>5) Мне нравится работать с другими для решения проблем</p>
<b>Примечание – Составлено автором.</b>		

## Приложение Б

### (обязательное)

#### Форма опросного листа для выявления требований студентов

*Уважаемый студент!*

*Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является улучшение качества образования в НТИ НИЯУ МИФИ. Пожалуйста, уделите серьезное внимание данному исследованию. Ваши ответы чрезвычайно важны. Вся информация анкет обрабатывается строго конфиденциально.*

*Благодарим за сотрудничество!*

1. Ваш пол

- 1) Мужской
- 2) Женский

2. Укажите курс, на котором Вы учитесь

- 1) 1 курс
- 2) 2 курс
- 3) 3 курс
- 4) 4 курс
- 5) 5 курс

3. Укажите направление подготовки, на котором Вы учитесь

- 1) Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств
- 2) Мехатроника и робототехника
- 3) Менеджмент
- 4) Информатика и вычислительная техника
- 5) Электроника и нанoeлектроника
- 6) Электроэнергетика и электротехника

4. Укажите форму обучения

- 1) Очная форма обучения
- 2) Очно-заочная форма обучения
- 3) Заочная форма обучения

5. Почему Вы выбрали для обучения НТИ НИЯУ МИФИ (выберите все возможные ответы, отражающие Ваше мнение)

- 1) Наличие интересующей образовательной программы
- 2) Государственный вуз
- 3) Наличие государственной аккредитации
- 4) Бюджетные места и конкурс
- 5) Проходной балл ЕГЭ
- 6) Стоимость обучения
- 7) Наличие общежития
- 8) Расположение вуза
- 9) Лояльное отношение к студентам
- 10) Преподавательский состав
- 11) Стипендиальные программы
- 12) Возможности для саморазвития, которые дает вуз (стажировки, волонтерское движение, международные программы)
- 13) Отзывы о вузе и конкретном факультете

- 14) *Возможность трудоустройства*
- 15) *Материально-техническая база вуза*
- 16) *Известность и престиж вуза*
- 17) *Реклама вуза*
- 18) *Свой вариант* \_\_\_\_\_

6. *Какие требования Вы предъявляете к качеству реализации процесса обучения в вузе (выберите все возможные ответы, отражающие Ваше мнение)*

- 1) *Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их соответствие направлению подготовки и т. д.)*
- 2) *Применение современных информационных технологий в процессе обучения*
- 3) *Применение технических средств в процессе обучения*
- 4) *Достаточность знаний для профессиональной подготовки*
- 5) *Форма, полнота и частота контроля знаний*
- 6) *Наличие современных форм обучения, в том числе онлайн-курсов*
- 7) *Возможность участия в научно-исследовательской деятельности*
- 8) *Предоставление мест прохождения производственной практики*
- 9) *Качество получаемых в процессе обучения знаний и умений*
- 10) *Характер взаимоотношений преподавателей со студентами*
- 11) *Учет мнений студентов при организации учебного процесса*
- 12) *Профессиональный уровень преподавателей вуза*
- 13) *Наличие информационной поддержки по вопросам организации и проведения занятий*
- 14) *Наличие консультаций по дисциплинам*
- 15) *Наличие обратной связи «студент-преподаватель»*
- 16) *Доступное изложение материала*
- 17) *Соответствие контрольных заданий изучаемому материалу*
- 18) *Возможность саморазвития*
- 19) *Индивидуальный подход к студентам*
- 20) *Свой вариант* \_\_\_\_\_

7. *Какие требования Вы предъявляете к качеству условий реализации и ресурсного обеспечения процесса обучения (выберите все возможные ответы, отражающие Ваше мнение)*

- 1) *Наличие современного лабораторного оборудования*
- 2) *Обеспеченность образовательного процесса техническими средствами и компьютерной техникой*
- 3) *Наличие современного ПО*
- 4) *Доступ к учебной литературе*
- 5) *Доступ к информационным ресурсам*
- 6) *Качество и полнота учебно-методической литературы*
- 7) *Наличие компетентных преподавателей*
- 8) *Общее состояние помещений для занятий*
- 9) *Удобство занятий по учебному расписанию*
- 10) *Достаточное количество времени для аудиторных и самостоятельных работ*
- 11) *Обеспеченность аудиторными площадями*
- 12) *Наличие медицинского обслуживания*
- 13) *Возможность участия во внеучебной работе*
- 14) *Наличие спортивно-оздоровительной деятельности*
- 15) *Наличие столовой*
- 16) *Отношение руководства к студентам*
- 17) *Отношение сотрудников библиотеки, учебного и внеучебного отделов и др. сотрудников*
- 18) *Возможность получения социальной поддержки студентов (льготы по оплате, предоставление вузовских грантов, стипендий, оказание материальной поддержки)*
- 19) *Возможность получения в университете дополнительных видов обучения*
- 20) *Санитарно-гигиенические условия*
- 21) *Бытовые условия проживания в общежитии*
- 22) *Помощь сотрудников университета в решении возникающих проблем*
- 23) *Свой вариант* \_\_\_\_\_

## Приложение В

(обязательное)

### Форма опросного листа для оценки удовлетворённости студентов

*Уважаемый студент!*

*Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является улучшение качества образования в НТИ НИЯУ МИФИ. Пожалуйста, уделите серьезное внимание данному исследованию. Ваши ответы чрезвычайно важны. Вся информация анкет обрабатывается строго конфиденциально.*

*Благодарим за сотрудничество!*

1. Ваш пол

- 1) Мужской
- 2) Женский

2. Укажите курс, на котором Вы учитесь

- 1) 1 курс
- 2) 2 курс
- 3) 3 курс
- 4) 4 курс
- 5) 5 курс

3. Укажите направление подготовки, на котором Вы учитесь

- 1) Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств
- 2) Мехатроника и робототехника
- 3) Менеджмент
- 4) Информатика и вычислительная техника
- 5) Электроника и нанoeлектроника
- 6) Электроэнергетика и электротехника

4. Укажите форму обучения

- 4) Очная форма обучения
- 5) Очно-заочная форма обучения
- 6) Заочная форма обучения

5. Как должен быть организован процесс получения высшего образования в российских университетах. Для этого внимательно ознакомьтесь с представленными в таблице утверждениями и поставьте флажок в колонке, выражающей степень согласия с данным утверждением.

Утверждения	Степень согласия с утверждением				
	1 Полностью не согласен	2 Скорее не согласен	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее согласен	5 Полностью согласен
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
Преподаватели должны иметь высокую квалификацию					
Преподаватели должны придерживаться индивидуального подхода к студентам					
Преподаватели должны предоставлять студентам обратную связь по вопросам обучения					
Преподаватели должны уважительно относиться к студентам					
Вуз должен предоставлять возможности для участия в научно-исследовательской деятельности					
Помещения для занятий должны иметь удобные посадочные места, быть хорошо освещенными и поддерживать необходимый температурный режим					
В вузе аудитории, компьютерные классы, лаборатории должны быть оснащены современным оборудованием					
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
У вуза должно быть свое общежитие для проживания иногородних студентов					
У вуза должно быть удобное месторасположение (транспортная доступность, парковки, остановки общественного транспорта)					
Вуз должен предоставлять возможности для саморазвития, (стажировки, волонтерское движение, международные программы обучения и т.п.)					
Вуз должен предоставлять возможности получения дополнительных видов обучения					
В вузе должно быть медицинское обслуживание					
Вуз должен предоставлять возможность участия во внеучебной работе (конкурсы, культурные мероприятия и т. д.)					
Вуз должен предоставлять возможность спортивно-оздоровительной деятельности					
В вузе должно быть организовано качественное питание студентов и сотрудников					
В вузе должны быть обеспечены санитарно-гигиенические условия (чистые помещения для занятий, чистые туалетные комнаты, наличие санитайзеров и др.)					
В вузе должны быть обеспечены комфортные бытовые условия проживания в общежитии					
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>					
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете					
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным					
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей					
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы на рынке труда					
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности					
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>					
Вуз должен предоставлять места для прохождения производственной практики					
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности					
В образовательном процессе должны быть использованы современные формы обучения, в том числе онлайн-курсы					
Должны быть предусмотрены консультации по дисциплинам					
Учебный план должен включать достаточное количество времени для изучения дисциплин					
В вузе должна быть информационная поддержка по вопросам организации и проведения занятий					

Утверждения	Степень согласия с утверждением				
	1 Полностью не согласен	2 Скорее не согласен	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее согласен	5 Полностью согласен
При проведении занятий должны применяться современные информационные технологии, технические средства					
Полученных в процессе обучения знаний должно быть достаточно для профессиональной подготовки					
Система контроля знаний должна быть открытой и понятной					
В процессе обучения должен быть предоставлен доступ к учебной литературе, информационным ресурсам					
Учебно-методическая литература должна быть качественной и достаточной для изучения дисциплин					
Учебное расписание должно быть удобным для студентов					
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>					
Вуз должен предоставлять возможность получения социальной поддержки студентов (стипендиальные программы, гранты, льготы по оплате, материальная поддержка)					
Вуз должен учитывать мнения студентов при организации учебного процесса					
<b>ПОНИМАНИЕ</b>					
Отношение руководства к студентам должно быть уважительным					
Отношение сотрудников библиотеки, учебного и внеучебного отделов и других сотрудников к студентам должно быть уважительным					
Сотрудники вуза должны оказывать помощь в решении возникающих проблем					

б. Оцените свою удовлетворённость процессом обучения в НТИ НИЯУ МИФИ. Для этого внимательно ознакомьтесь с представленными в таблице утверждениями и поставьте флажок в колонке, выражающей степень согласия с данным утверждением.

Утверждения	Степень удовлетворения процессом обучения в НТИ НИЯУ МИФИ				
	1 Полностью не согласен	2 Скорее не согласен	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее согласен	5 Полностью согласен
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
Преподаватели в НТИ НИЯУ МИФИ имеют высокую квалификацию					
Преподаватели в НТИ НИЯУ МИФИ придерживаются индивидуального подхода к студентам					
Преподаватели в НТИ НИЯУ МИФИ предоставляют студентам обратную связь по вопросам обучения					
Преподаватели в НТИ НИЯУ МИФИ уважительно относятся к студентам					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет возможности для участия в научно-исследовательской деятельности					
Помещения для занятий в НТИ НИЯУ МИФИ имеют удобные посадочные места, быть хорошо освещенными и поддерживать необходимый температурный режим					



Утверждения	Степень удовлетворения процессом обучения в НТИ НИЯУ МИФИ				
	1 Полностью не согласен	2 Скорее не согласен	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее согласен	5 Полностью согласен
В НТИ НИЯУ МИФИ аудитории, компьютерные классы, лаборатории должны быть оснащены современным оборудованием					
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
У НТИ НИЯУ МИФИ есть общежитие для проживания иногородних студентов					
У НТИ НИЯУ МИФИ удобное месторасположение (транспортная доступность, парковки, остановки общественного транспорта)					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет возможности для саморазвития, (стажировки, волонтерское движение, международные программы обучения и т. п.)					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет возможности получения в университете дополнительных видов обучения					
В НТИ НИЯУ МИФИ имеется медицинское обслуживание					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет возможность участия во внеучебной работе (конкурсы, культурные мероприятия и т. д.)					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет возможность спортивно-оздоровительной деятельности					
В НТИ НИЯУ МИФИ организовано качественное питание студентов и сотрудников					
В НТИ НИЯУ МИФИ обеспечены санитарно-гигиенические условия (чистые помещения для занятий, чистые туалетные комнаты, наличие санитайзеров и др.)					
В НТИ НИЯУ МИФИ обеспечены комфортные бытовые условия проживания в общежитии					
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>					
У НТИ НИЯУ МИФИ имеется положительные имидж и репутация, а также отзывы об обучении на конкретном факультете					
Сайт НТИ НИЯУ МИФИ информативен и интуитивно понятен					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей					
Выпускники НТИ НИЯУ МИФИ достаточно востребованы на рынке труда					
НТИ НИЯУ МИФИ проводит рекламу своей деятельности					
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет места для прохождения производственной практики					
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) соответствует Вашей будущей профессиональной деятельности					
В образовательном процессе используются современные формы обучения, в том числе онлайн-курсы					
На кафедрах предусмотрены консультации по дисциплинам					
Учебный план образовательной программы включает достаточное количество времени для изучения дисциплин					
В НТИ НИЯУ МИФИ имеется информационная поддержка по вопросам организации и проведения занятий					
При проведении занятий применяются современные информационные технологии, технические средства					
Полученные в процессе обучения знания достаточны для профессиональной подготовки					
Система контроля знаний открыта и понятна					
В процессе обучения Вам предоставлен доступ к учебной литературе, информационным ресурсам					
Учебно-методическая литература является качественной и достаточной для					

<i>Утверждения</i>	<i>Степень удовлетворения процессом обучения в НТИ НИЯУ МИФИ</i>				
	1 Полностью не согласен	2 Скорее не согласен	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее согласен	5 Полностью согласен
изучения дисциплин					
Учебное расписание удобно для Вас					
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет возможность получения социальной поддержки студентов (стипендиальные программы, гранты, льготы по оплате, материальная поддержка)					
НТИ НИЯУ МИФИ учитывает мнения студентов при организации учебного процесса					
<b>ПОНИМАНИЕ</b>					
Руководство НТИ НИЯУ МИФИ с уважением относится к студентам					
Сотрудники библиотеки, учебного и внеучебного отделов, сотрудники других подразделений с уважением относятся к студентам					
Сотрудники НТИ НИЯУ МИФИ оказывают Вам помощь в решении возникающих проблем					

7. Оцените важность факторов, влияющих на качество обучения. Для этого внимательно ознакомьтесь с представленными в таблице утверждениями и поставьте флажок в колонке, выражающей степень важности данного утверждения.

<i>Утверждения</i>	<i>Степень важности утверждения для обеспечения качественного образования</i>				
	1 Не важно	2 Скорее неважно	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее важно	5 Очень важно
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
Преподаватели должны иметь высокую квалификацию					
Преподаватели должны придерживаться индивидуального подхода к студентам					
Преподаватели должны предоставлять студентам обратную связь по вопросам обучения					
Преподаватели должны уважительно относиться к студентам					
Вуз должен предоставлять возможности для участия в научно-исследовательской деятельности					
Помещения для занятий должны иметь удобные посадочные места, быть хорошо освещенными и поддерживать необходимый температурный режим					
В вузе аудитории, компьютерные классы, лаборатории должны быть оснащены современным оборудованием					

<i>Утверждения</i>	<i>Степень важности утверждения для обеспечения качественного образования</i>				
	1 Не важно	2 Скорее неважно	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее важно	5 Очень важно
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
У вуза должно быть свое общежитие для проживания иногородних студентов					
У вуза должно быть удобное месторасположение (транспортная доступность, парковки, остановки общественного транспорта)					
Вуз должен предоставлять возможности для саморазвития, (стажировки, волонтерское движение, международные программы обучения и т.п.)					
Вуз должен предоставлять возможности получения дополнительных видов обучения					
В вузе должно быть медицинское обслуживание					
Вуз должен предоставлять возможность участия во внеучебной работе (конкурсы, культурные мероприятия и т. д.)					
Вуз должен предоставлять возможность спортивно-оздоровительной деятельности					
В вузе должно быть организовано питание студентов и сотрудников					
В вузе должны быть обеспечены санитарно-гигиенические условия (чистые помещения для занятий, чистые туалетные комнаты, наличие санитайзеров и др.)					
В вузе должны быть обеспечены комфортные бытовые условия проживания в общежитии					
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>					
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете					
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным					
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей					
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы на рынке труда					
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности					
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>					
Вуз должен предоставлять места для прохождения производственной практики					
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности					
В образовательном процессе должны быть использованы современные формы обучения, в том числе онлайн-курсы					
Должны быть предусмотрены консультации по дисциплинам					
Учебный план должен включать достаточное количество времени для изучения дисциплин					
В вузе должна быть информационная поддержка по вопросам организации и проведения занятий					

<i>Утверждения</i>	<i>Степень важности утверждения для обеспечения качественного образования</i>				
	<i>1 Не важно</i>	<i>2 Скорее неважно</i>	<i>3 Отношусь нейтрально</i>	<i>4 Скорее важно</i>	<i>5 Очень важно</i>
При проведении занятий должны применяться современные информационные технологии, технические средства					
Полученных в процессе обучения знаний должно быть достаточно для профессиональной подготовки					
Система контроля знаний должна быть открытой и понятной					
В процессе обучения должен быть предоставлен доступ к учебной литературе, информационным ресурсам					
Учебно-методическая литература должна быть качественной и достаточной для изучения дисциплин					
Учебное расписание должно быть удобным для студентов					
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>					
Вуз должен предоставлять возможность получения социальной поддержки студентов (стипендиальные программы, гранты, льготы по оплате, материальная поддержка)					
Вуз должен учитывать мнения студентов при организации учебного процесса					
<b>ПОНИМАНИЕ</b>					
Отношение руководства к студентам должно быть уважительным					
Отношение сотрудников библиотеки, учебного и внеучебного отделов и других сотрудников к студентам должно быть уважительным					
Сотрудники вуза должны оказывать помощь в решении возникающих проблем					

8. *Что Вас привлекает в обучении в НТИ НИЯУ МИФИ*

---



---



---

9. *Какие отрицательные стороны Вы можете отметить в обучении в НТИ НИЯУ МИФИ*

---



---



---

## Приложение Г

### (обязательное)

### Форма опросного листа для выявления требований преподавателей

*Уважаемый преподаватель!*

*Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является улучшение качества образования в НТИ НИЯУ МИФИ. Пожалуйста, уделите серьезное внимание данному исследованию. Ваши ответы чрезвычайно важны. Вся информация анкет обрабатывается строго конфиденциально.*

*Благодарим за сотрудничество!*

1. *Укажите кафедру, на которой Вы работаете*
  - 1) *Кафедра экономики и управления*
  - 2) *Кафедра технологии машиностроения*
  - 3) *Кафедра автоматизации управления*
  - 4) *Кафедра промышленной электроники*
  - 5) *Кафедра общепрофессиональных дисциплин*
  - 6) *Кафедра физико-математических дисциплин*
  - 7) *Кафедра гуманитарных наук*
  
2. *Какие требования Вы предъявляете к качеству реализации процесса обучения в вузе (выберите все возможные ответы, отражающие Ваше мнение)*
  - 1) *Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их соответствие направлению подготовки и т. д.)*
  - 2) *Применение современных информационных технологий в процессе обучения*
  - 3) *Применение технических средств в процессе обучения*
  - 4) *Форма, полнота и частота контроля знаний*
  - 5) *Наличие современных форм обучения, в том числе онлайн-курсов*
  - 6) *Характер взаимоотношений преподавателей со студентами, руководством университета и кафедры, с сотрудниками университета*
  - 7) *Учет мнений преподавателей при организации учебного процесса*
  - 8) *Наличие информационной поддержки по вопросам организации и проведения занятий*
  - 9) *Проведение консультаций по дисциплинам*
  - 10) *Наличие обратной связи «студент–преподаватель»*
  - 11) *Соответствие контрольных заданий изучаемому материалу*
  - 12) *Индивидуальный подход к студентам*
  - 13) *Свой вариант \_\_\_\_\_*
  
3. *Какие требования Вы предъявляете к качеству условий реализации и ресурсного обеспечения процесса обучения (выберите все возможные ответы, отражающие Ваше мнение)*
  - 1) *Наличие современного лабораторного оборудования*
  - 2) *Обеспеченность образовательного процесса и рабочего места преподавателя техническими средствами и компьютерной техникой*
  - 3) *Наличие современного ПО*
  - 4) *Доступ к учебной литературе*
  - 5) *Доступ к информационным ресурсам*
  - 6) *Качество и полнота учебно-методической литературы*
  - 7) *Общее состояние помещений для занятий*

- 8) *Удобство занятий по учебному расписанию*
  - 9) *Достаточная для качественного освоения трудоемкость дисциплин*
  - 10) *Обеспеченность аудиторными площадями*
  - 11) *Наличие медицинского обслуживания*
  - 12) *Наличие спортивно-оздоровительной деятельности*
  - 13) *Наличие столовой*
  - 14) *Наличие в индивидуальном плане преподавателя времени на разработку учебно-методических материалов*
  - 15) *Наличие в индивидуальном плане преподавателя времени на проведение научной работы*
  - 16) *Возможность участия в научных конференциях и симпозиумах*
  - 17) *Возможность научных публикаций*
  - 18) *Наличие эффективной системы материального стимулирования труда*
  - 19) *Наличие системы морального стимулирования труда*
  - 20) *Наличие социальной защиты преподавателей*
  - 21) *Организация досуга и отдыха преподавателей*
  - 22) *Санитарно-гигиенические условия работы*
  - 23) *Свой вариант*
-

## Приложение Д

(обязательное)

### Форма опросного листа для оценки удовлетворенности преподавателей

*Уважаемый преподаватель!*

*Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является улучшение качества образования в НТИ НИЯУ МИФИ. Пожалуйста, уделите серьезное внимание данному исследованию. Ваши ответы чрезвычайно важны. Вся информация анкет обрабатывается строго конфиденциально. Благодарим за сотрудничество!*

1. Укажите кафедру, на которой Вы работаете

- 1) Кафедра экономики и управления
- 2) Кафедра технологии машиностроения
- 3) Кафедра автоматизации управления
- 4) Кафедра промышленной электроники
- 5) Кафедра общепрофессиональных дисциплин
- 6) Кафедра физико-математических дисциплин
- 7) Кафедра гуманитарных наук

2. Как должен быть организован процесс получения высшего образования в российских университетах. Для этого внимательно ознакомьтесь с представленными в таблице утверждениями и поставьте флажок в колонке, выражающей степень согласия с данным утверждением.

Утверждения	Степень согласия с утверждением				
	1 Полностью не согласен	2 Скорее не согласен	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее согласен	5 Полностью согласен
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
В индивидуальном плане должно быть отведено достаточное количество времени на разработку учебно-методических материалов					
Преподаватели должны придерживаться индивидуального подхода к студентам					
Преподаватели должны предоставлять студентам обратную связь по вопросам обучения					
Преподаватели должны уважительно относиться к студентам					
Помещения для занятий должны иметь удобные посадочные места, быть хорошо освещенными и поддерживать необходимый температурный режим					
В вузе аудитории, компьютерные классы, лаборатории должны быть оснащены современным оборудованием для осуществления образовательного процесса					
В вузе рабочее место преподавателя должно быть оснащено современным оборудованием					

Утверждения	Степень согласия с утверждением				
	1 Полностью не согласен	2 Скорее не согласен	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее согласен	5 Полностью согласен
В вузе должны быть созданы материально-технические условия для научной деятельности преподавателя					
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
У вуза должно быть удобное месторасположение (транспортная доступность, парковки, остановки общественного транспорта)					
Вуз должен предоставлять возможности для саморазвития, (стажировки, повышение квалификации, и т. п.)					
В вузе должно быть медицинское обслуживание					
Вуз должен предоставлять возможность спортивно-оздоровительной деятельности					
В вузе должно быть организовано качественное питание студентов и сотрудников					
В вузе должны быть обеспечены санитарно-гигиенические условия (чистые помещения для занятий, чистое рабочее место, чистые туалетные комнаты, наличие санитайзеров и др.)					
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>					
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете					
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным					
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей					
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы на рынке труда					
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности					
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>					
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности					
Преподаватель должен участвовать в планировании образовательных программ в части определения трудоемкости, содержания, видов занятий по преподаваемым дисциплинам					
В образовательном процессе преподаватель должен использовать современные формы обучения, в том числе онлайн-курсы					
В индивидуальном плане преподавателей должны быть предусмотрены консультации по дисциплинам					
Учебный план должен включать достаточное количество времени для изучения дисциплин					
В вузе должна быть информационная поддержка преподавателей по вопросам организации и проведения занятий					
При проведении занятий преподаватель должен применять современные информационные технологии, технические средства					
Система контроля знаний студентов должна быть открытой и понятной					
В процессе обучения должен быть предоставлен доступ к учебной литературе, информационным ресурсам					
Учебно-методическая литература должна быть качественной и достаточной для изучения дисциплин					
Учебное расписание должно быть удобным для преподавателей					
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>					
Вуз должен предоставлять преподавателям возможность научных публикаций					



Утверждения	Степень согласия с утверждением				
	1 Полностью не согласен	2 Скорее не согласен	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее согласен	5 Полностью согласен
Вуз должен предоставлять преподавателям возможность участия в научных конференциях и симпозиумах					
Студенты должны иметь возможность участия в научных разработках кафедры					
В вузе должна быть создана эффективная система материального стимулирования труда преподавателей.					
В вузе должна быть создана эффективная система морального стимулирования труда преподавателей					
В вузе должна существовать система социальной защиты преподавателей					
В вузе должна существовать организация досуга и отдыха преподавателей и их семей					
Вуз должен учитывать мнения преподавателей при организации учебного процесса					
<b>ПОНИМАНИЕ</b>					
Отношение руководства университета к преподавателям должно быть уважительным					
Отношение руководства кафедрой к преподавателям должно быть уважительным					
Отношение сотрудников структурных подразделений вуза должно быть уважительным					
Сотрудники вуза должны оказывать помощь в решении возникающих проблем					
На кафедре должны быть налажены связи со структурными подразделениями вуза и другими кафедрами					
В университете должны быть налажены связи с производственными предприятиями					

3. Оцените свою удовлетворенность образовательным процессом в НТИ НИЯУ МИФИ. Для этого внимательно ознакомьтесь с представленными в таблице утверждениями и поставьте флажок в колонке, выражающей степень согласия с данным утверждением.

Утверждения	Степень удовлетворения образовательным процессом в НТИ НИЯУ МИФИ				
	1 Полностью не согласен	2 Скорее не согласен	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее согласен	5 Полностью согласен
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
В Вашем индивидуальном плане достаточно времени на разработку учебно-методических материалов					
Вы придерживаетесь индивидуального подхода к студентам					
Вы предоставляете студентам обратную связь по вопросам обучения					
Вы уважительно относитесь к студентам					

Помещения для занятий в НТИ НИЯУ МИФИ имеют удобные посадочные места, хорошо освещены и поддерживают необходимый температурный режим					
В НТИ НИЯУ МИФИ аудитории, компьютерные классы, лаборатории оснащены современным оборудованием для осуществления образовательного процесса					
Ваше рабочее место преподавателя оснащено современным оборудованием					
В НТИ НИЯУ МИФИ созданы материально-технические условия для научной деятельности преподавателя					
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
У НТИ НИЯУ МИФИ удобное месторасположение (транспортная доступность, парковки, остановки общественного транспорта)					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет возможности для саморазвития, (стажировки, повышение квалификации, и т.п.)					
В НТИ НИЯУ МИФИ имеется медицинское обслуживание					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет возможность спортивно-оздоровительной деятельности					
В НТИ НИЯУ МИФИ организовано качественное питание студентов и сотрудников					
В НТИ НИЯУ МИФИ обеспечены санитарно-гигиенические условия (чистые помещения для занятий, чистое рабочее место, чистые туалетные комнаты, наличие санитайзеров и др.)					
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>					
У НТИ НИЯУ МИФИ имеется положительные имидж и репутация, а также отзывы об обучении на конкретном факультете					
Сайт НТИ НИЯУ МИФИ информативен и интуитивно понятен					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей					
Выпускники НТИ НИЯУ МИФИ достаточно востребованы на рынке труда					
НТИ НИЯУ МИФИ проводит рекламу своей деятельности					
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>					
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) соответствует будущей профессиональной деятельности выпускника					
Вы участвуете в планировании образовательных программ в части определения трудоемкости, содержания, видов занятий по преподаваемым дисциплинам					
Вы используете в образовательном процессе современные формы обучения, в том числе онлайн-курсы					
В Вашем индивидуальном плане предусмотрены консультации студентов					
Учебный план включает достаточное количество времени для изучения преподаваемых Вами дисциплин					
В НТИ НИЯУ МИФИ существует информационная поддержка преподавателей по вопросам организации и проведения занятий					
При проведении занятий Вы применяете современные информационные технологии, технические средства					
Используемая Вами система контроля знаний является открытой и понятной для студентов					
Вам предоставлен доступ к учебной литературе, информационным ресурсам					
Учебно-методическая литература является качественной и достаточной для изучения дисциплин					
Учебное расписание удобно для Вас					
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет преподавателям возможность научных публикаций					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет преподавателям возможность участия в научных конференциях и симпозиумах					
Студенты имеют возможность участия в научных разработках кафедры					
В НТИ НИЯУ МИФИ создана эффективная система материального стимулирования труда преподавателей.					

В НТИ НИЯУ МИФИ создана эффективная система морального стимулирования труда преподавателей					
В НТИ НИЯУ МИФИ существует система социальной защиты преподавателей					
В НТИ НИЯУ МИФИ организуется досуг и отдых преподавателей и их семей					
В НТИ НИЯУ МИФИ учитывает мнения преподавателей при организации учебного процесса					
<b>ПОНИМАНИЕ</b>					
Руководство НТИ НИЯУ МИФИ относится к Вам с уважением					
Руководство кафедры относится к Вам с уважением					
Сотрудники структурных подразделений вуза относятся к Вам с уважением					
Сотрудники НТИ НИЯУ МИФИ оказывают Вам помощь в решении возникающих проблем					
На кафедре, где Вы работаете, налажены связи со структурными подразделениями НТИ НИЯУ МИФИ и другими кафедрами					
В НТИ НИЯУ МИФИ налажены связи с производственными предприятиями					

4. *Оцените важность факторов, влияющих на качество обучения. Для этого внимательно ознакомьтесь с представленными в таблице утверждениями и поставьте флажок в колонке, выражающей степень важности данного утверждения.*

<i>Утверждения</i>	<i>Степень важности утверждения для обеспечения качественного образования</i>				
	1 Не важно	2 Скорее неважно	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее важно	5 Очень важно
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
В индивидуальном плане должно отводиться достаточный объем времени на разработку учебно-методических материалов					
Преподаватели должны придерживаться индивидуального подхода к студентам					
Преподаватели должны предоставлять студентам обратную связь по вопросам обучения					
Преподаватели должны уважительно относиться к студентам					
Помещения для занятий должны иметь удобные посадочные места, быть хорошо освещенными и поддерживать необходимый температурный режим					
В вузе аудитории, компьютерные классы, лаборатории должны быть оснащены современным оборудованием для осуществления образовательного процесса					
В вузе рабочее место преподавателя должно быть оснащено современным оборудованием					
В вузе должны быть созданы материально-технические условия для научной деятельности преподавателя					
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
У вуза должно быть удобное месторасположение (транспортная доступность, парковки, остановки общественного транспорта)					
Вуз должен предоставлять возможности для саморазвития, (стажировки, повышение квалификации, и т.п.)					
В вузе должно быть медицинское обслуживание					
Вуз должен предоставлять возможность спортивно-оздоровительной деятельности					

Утверждения	Степень важности утверждения для обеспечения качественного образования				
	1 Не важно	2 Скорее неважно	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее важно	5 Очень важно
В вузе должно быть организовано качественное питание студентов и сотрудников					
В вузе должны быть обеспечены санитарно-гигиенические условия (чистые помещения для занятий, чистое рабочее место, чистые туалетные комнаты, наличие санитайзеров и др.)					
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>					
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете					
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным					
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей					
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы на рынке труда					
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности					
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>					
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности					
Преподаватель должен участвовать в планировании образовательных программ в части определения трудоемкости, содержания, видов занятий по преподаваемым дисциплинам					
В образовательном процессе преподаватель должен использовать современные формы обучения, в том числе онлайн-курсы					
В индивидуальном плане преподавателей должны быть предусмотрены консультации по дисциплинам					
Учебный план должен включать достаточное количество времени для изучения дисциплин					
В вузе должна быть информационная поддержка преподавателей по вопросам организации и проведения занятий					
При проведении занятий преподаватель должен применять современные информационные технологии, технические средства					
Система контроля знаний студентов должна быть открытой и понятной					
В процессе обучения должен быть предоставлен доступ к учебной литературе, информационным ресурсам					
Учебно-методическая литература должна быть качественной и достаточной для изучения дисциплин					
Учебное расписание должно быть удобным для преподавателей					
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>					
Вуз должен предоставлять преподавателям возможность научных публикаций					
Вуз должен предоставлять преподавателям возможность участия в научных конференциях и симпозиумах					
Студенты должны иметь возможность участия в научных разработках кафедры					
В вузе должна быть создана эффективная система материального стимулирования труда преподавателей.					
В вузе должна быть создана эффективная система морального стимулирования труда преподавателей					
В вузе должна существовать система социальной защиты преподавателей					

Утверждения	Степень важности утверждения для обеспечения качественного образования				
	1 Не важно	2 Скорее неважно	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее важно	5 Очень важно
В вузе должна существовать организация досуга и отдыха преподавателей и их семей					
Вуз должен учитывать мнения преподавателей при организации учебного процесса					
<b>ПОНИМАНИЕ</b>					
Отношение руководства университета к преподавателям должно быть уважительным					
Отношение руководства кафедрой к преподавателям должно быть уважительным					
Отношение сотрудников структурных подразделений вуза должно быть уважительным					
Сотрудники вуза должны оказывать помощь в решении возникающих проблем					
На кафедре должны быть налажены связи со структурными подразделениями вуза и другими кафедрами					
В университете должны быть налажены связи с производственными предприятиями					

5. Что Вас привлекает в образовательном процессе в НТИ НИЯУ МИФИ

---



---



---

6. Какие отрицательные стороны Вы можете отметить в образовательном процессе в НТИ НИЯУ МИФИ

---



---



---

## Приложение Е

### (обязательное)

#### Форма опросного листа для выявления требований работодателей

*Уважаемый преподаватель!*

*Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является улучшение качества образования в НТИ НИЯУ МИФИ. Пожалуйста, уделите серьезное внимание данному исследованию. Ваши ответы чрезвычайно важны. Вся информация анкет обрабатывается строго конфиденциально. Благодарим за сотрудничество!*

1. Укажите организацию-работодателя, представителем которой Вы являетесь

---

2. Укажите свою должность

---

3. Какие требования Вы предъявляете к качеству подготовки кадров (выберите все возможные ответы, отражающие Ваше мнение)

- 1) Качество теоретической подготовки выпускников
- 2) Качество практической подготовки выпускников
- 3) Владение современными методами и технологиями профессиональной деятельности
- 4) Владение надпрофессиональными компетенциями
- 5) Готовность выпускников к быстрому реагированию в нестандартных ситуациях
- 6) Стремление выпускников к саморазвитию и самообразованию
- 7) Владение коммуникативными навыками
- 8) Высокий уровень производственной дисциплины
- 9) Свой вариант \_\_\_\_\_

4. Какие Вы, как работодатель, предъявляете требования к образовательному процессу и его ресурсному обеспечению

- 1) Возможность делового сотрудничества с вузом по вопросам научных исследований и инноваций
- 2) Возможность участия в разработке образовательной программы
- 3) Возможность участия в реализации образовательного процесса
- 4) Возможность сотрудничества по вопросам практической подготовки
- 5) Осуществление целевой подготовки специалистов для Вашего предприятия
- 6) Участие в заседаниях государственных экзаменационных комиссиях
- 7) Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их соответствие направлению подготовки и т. д.)
- 8) Взаимодействие с руководством университета, кафедрами и структурными подразделениями
- 9) Современная материально-техническая база, соответствующая уровню развития экономики
- 10) Преподаватели вуза должны систематически проходить стажировки на ведущих предприятиях
- 11) Свой вариант \_\_\_\_\_

## Приложение Ж

### (обязательное)

### Форма опросного листа для оценки удовлетворенности работодателей

*Уважаемый работодатель!*

*Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является улучшение качества образования в НТИ НИЯУ МИФИ. Пожалуйста, уделите серьезное внимание данному исследованию. Ваши ответы чрезвычайно важны. Вся информация анкет обрабатывается строго конфиденциально. Благодарим за сотрудничество!*

1. Укажите организацию-работодателя, представителем которой Вы являетесь

\_\_\_\_\_

2. Укажите свою должность

\_\_\_\_\_

3. Как должен быть организован процесс получения высшего образования в российских университетах? Для этого внимательно ознакомьтесь с представленными в таблице утверждениями и поставьте флажок в колонке, выражающей степень согласия с данным утверждением.

Утверждения	Степень согласия с утверждением				
	1 Полностью не согласен	2 Скорее не согласен	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее согласен	5 Полностью согласен
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
Качество теоретической подготовки выпускников должно соответствовать современному уровню развития производства					
Качество практической подготовки выпускников должно соответствовать современному уровню развития производства					
Выпускники вуза должны владеть современными методами и технологиями профессиональной деятельности					
Выпускники вуза должны владеть надпрофессиональными компетенциями					
Выпускники вуза должны быть готовы к быстрому реагированию в нестандартных ситуациях					
Выпускники вуза должны иметь желание к саморазвитию и самообразованию					
Выпускники вуза должны владеть коммуникативными навыками					
Выпускники вуза должны иметь высокий уровень производственной дисциплины					
Преподаватели вуза должны систематически проходить стажировки на ведущих предприятиях					
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
У работодателя должна существовать возможность делового сотрудничества с вузом по вопросам научных исследований и инновациям					

Утверждения	Степень согласия с утверждением				
	1 Полностью не согласен	2 Скорее не согласен	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее согласен	5 Полностью согласен
Материально-техническая база вуза должна соответствовать уровню развития экономики					
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>					
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете					
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным					
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей					
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы работодателем					
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности					
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>					
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности					
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в разработке образовательной программы					
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в реализации образовательного процесса (преподавание части дисциплин)					
Вуз должен осуществлять взаимодействие с работодателем по вопросам предоставления мест для прохождения производственной практики					
Работодатели должны принимать участие в заседаниях государственных экзаменационных комиссий					
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в целевой подготовке специалистов					
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>					
Вуз должен учитывать мнения работодателей при организации учебного процесса					
Руководство и сотрудники университета уважают конфиденциальность информации, предоставляемой работодателями					
С руководством и сотрудниками университета легко связаться по телефону					
Вуз осуществляет обратную связь с работодателями для повышения качества образовательных услуг					
<b>ПОНИМАНИЕ</b>					
В вузе должны быть налажены партнерские взаимоотношения с работодателями					
Сотрудники вуза должны оказывать помощь в решении возникающих проблем					
Отношение руководства университета к работодателям должно быть уважительным					

4. Оцените свою удовлетворенность образовательным процессом в НТИ НИЯУ МИФИ. Для этого внимательно ознакомьтесь с представленными в таблице утверждениями и поставьте флажок в колонке, выражающей степень согласия с данным утверждением.



Утверждения	Степень удовлетворения образовательным процессом в НТИ НИЯУ МИФИ				
	1 Полностью не согласен	2 Скорее не согласен	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее согласен	5 Полностью согласен
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
Качество теоретической подготовки выпускников НТИ НИЯУ МИФИ соответствует уровню развития современного производства					
Качество практической подготовки выпускников НТИ НИЯУ МИФИ соответствует современному уровню развития производства					
Выпускники НТИ НИЯУ МИФИ владеют современными методами и технологиями профессиональной деятельности					
Выпускники НТИ НИЯУ МИФИ владеют надпрофессиональными компетенциями					
Выпускники НТИ НИЯУ МИФИ готовы к быстрому реагированию в нестандартных ситуациях					
Выпускники НТИ НИЯУ МИФИ имеют желание к саморазвитию и самообразованию					
Выпускники НТИ НИЯУ МИФИ владеют коммуникативными навыками					
Выпускники НТИ НИЯУ МИФИ имеют высокий уровень производственной дисциплины					
Преподаватели НТИ НИЯУ МИФИ периодически проходят стажировки у нас в организации					
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
Ваша организация осуществляет деловое сотрудничество с НТИ НИЯУ МИФИ по вопросам научных исследований и инновациям					
Материально-техническая база НТИ НИЯУ МИФИ соответствует уровню развития экономики					
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>					
У НТИ НИЯУ МИФИ положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете					
Сайт НТИ НИЯУ МИФИ информативный и интуитивно понятный					
НТИ НИЯУ МИФИ реализует образовательные программы, востребованные на вашем предприятии					
Выпускники НТИ НИЯУ МИФИ востребованы работодателем					
НТИ НИЯУ МИФИ проводит рекламу своей деятельности					
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>					
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) соответствует будущей профессиональной деятельности выпускника					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет вашей организации возможность участия в разработке образовательной программы					
НТИ НИЯУ МИФИ предоставляет вашей организации возможность участия в реализации образовательного процесса (преподавание части дисциплин)					
НТИ НИЯУ МИФИ осуществляет взаимодействие с вашей организацией по вопросам предоставления мест для прохождения производственной практики					
Представители вашей организации принимают участие в заседаниях государственных экзаменационных комиссий					
Ваша организация сотрудничает с НТИ НИЯУ МИФИ по вопросам целевой подготовки специалистов					
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>					
Руководство и сотрудники НТИ НИЯУ МИФИ уважают конфиденциальность информации, предоставляемой работодателями					

Утверждения	Степень удовлетворения образовательным процессом в НТИ НИЯУ МИФИ				
	1 Полностью не согласен	2 Скорее не согласен	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее согласен	5 Полностью согласен
С руководством и сотрудниками НТИ НИЯУ МИФИ легко связаться по телефону					
НТИ НИЯУ МИФИ осуществляет обратную связь с работодателями для повышения качества образовательных услуг					
<b>ПОНИМАНИЕ</b>					
В НТИ НИЯУ МИФИ налажены партнерские взаимоотношения с работодателями					
Сотрудники НТИ НИЯУ МИФИ оказывают помощь в решении возникающих проблем					
Отношение руководства НТИ НИЯУ МИФИ к работодателям является уважительным					

5. Оцените важность факторов, влияющих на качество обучения. Для этого внимательно ознакомьтесь с представленными в таблице утверждениями и поставьте флажок в колонке, выражающей степень важности данного утверждения.

Утверждения	Степень важности утверждения для обеспечения качественного образования				
	1 Не важно	2 Скорее неважно	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее важно	5 Очень важно
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
Качество теоретической подготовки выпускников должно соответствовать современному уровню развития производства					
Качество практической подготовки выпускников должно соответствовать современному уровню развития производства					
Выпускники вуза должны владеть современными методами и технологиями профессиональной деятельности					
Выпускники вуза должны владеть надпрофессиональными компетенциями					
Выпускники вуза должны быть готовы к быстрому реагированию в нестандартных ситуациях					
Выпускники вуза должны иметь желание к саморазвитию и самообразованию					
Выпускники вуза должны владеть коммуникативными навыками					
Выпускники вуза должны иметь высокий уровень производственной дисциплины					
Преподаватели вуза должны систематически проходить стажировки на ведущих предприятиях					
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
У работодателя должна существовать возможность делового сотрудничества с вузом по вопросам научных исследований и инновациям					
Материально-техническая база вуза должна соответствовать уровню развития экономики					
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>					

Утверждения	Степень важности утверждения для обеспечения качественного образования				
	1 Не важно	2 Скорее неважно	3 Отношусь нейтрально	4 Скорее важно	5 Очень важно
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете					
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным					
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей					
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы работодателем					
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности					
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>					
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности					
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в разработке образовательной программы					
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в реализации образовательного процесса (преподавание части дисциплин)					
Вуз должен осуществлять взаимодействие с работодателем по вопросам предоставления мест для прохождения производственной практики					
Работодатели должны принимать участие в заседаниях государственных экзаменационных комиссий					
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в целевой подготовке специалистов					
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>					
Вуз должен учитывать мнения работодателей при организации учебного процесса					
Руководство и сотрудники университета уважают конфиденциальность информации, предоставляемой работодателями					
С руководством и сотрудниками университета легко связаться по телефону					
Вуз осуществляет обратную связь с работодателями для повышения качества образовательных услуг					
<b>ПОНИМАНИЕ</b>					
В вузе должны быть налажены партнерские взаимоотношения с работодателями					
Сотрудники вуза должны оказывать помощь в решении возникающих проблем					
Отношение руководства университета к работодателям должно быть уважительным					

6. Что Вас привлекает в образовательном процессе в НТИ НИЯУ МИФИ

\_\_\_\_\_

7. Какие отрицательные стороны Вы можете отметить в образовательном процессе в НТИ НИЯУ МИФИ

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Приложение И

### (обязательное)

### VRIO-анализ ресурсов и способностей НТИ НИЯУ МИФИ

Таблица И.1 – Оценка ресурсов и способностей НТИ НИЯУ МИФИ для группы стейкхолдеров «Студенты»

Ресурсы и способности	Балльные оценки ресурсов и способностей по критериям					Характеристика
	V	R	I	O	VRIO	
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>						
Преподаватели должны иметь высокую квалификацию	4,58	3	4	4,75	16,33	устойчивое конкурентное преимущество
Преподаватели должны придерживаться индивидуального подхода к студентам	4,36	4	3	4,44	15,8	устойчивое конкурентное преимущество
Преподаватели должны предоставлять студентам обратную связь по вопросам обучения	4,78	4	2	4,56	15,34	устойчивое конкурентное преимущество
Преподаватели должны уважительно относиться к студентам	4,67	2	3	4,67	14,34	временное конкурентное преимущество
Вуз должен предоставлять возможности для участия в научно-исследовательской деятельности	4,47	1	1	4,22	10,69	временное конкурентное преимущество
Помещения для занятий должны иметь удобные посадочные места, быть хорошо освещенными и поддерживать необходимый температурный режим	4,69	5	2	4	15,69	устойчивое конкурентное преимущество
В вузе аудитории, компьютерные классы, лаборатории должны быть оснащены современным оборудованием	4,81	4	3	4,36	16,17	устойчивое конкурентное преимущество
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>						
У вуза должно быть свое общежитие для проживания иногородних студентов	4,47	4	4	4,06	16,53	устойчивое конкурентное преимущество
У вуза должно быть удобное месторасположение (транспортная доступность, парковки, остановки общественного транспорта)	4,31	2	5	4,72	16,03	устойчивое конкурентное преимущество
Вуз должен предоставлять возможности для саморазвития, (стажировки, волонтерское движение, международные программы обучения и т. п.)	4,39	1	1	4,08	10,47	временное конкурентное преимущество
Вуз должен предоставлять возможности получения дополнительных видов обучения	4,22	1	2	3,83	11,05	временное конкурентное преимущество
В вузе должно быть медицинское обслуживание	4,28	1	3	3,03	11,31	временное конкурентное преимущество

## Продолжение таблицы И.1

Ресурсы и способности	Балльные оценки ресурсов и способностей по критериям					Характеристика
	V	R	I	O	VRIO	
Вуз должен предоставлять возможность участия во внеучебной работе (конкурсы, культурные мероприятия и т. д.)	4,11	1	1	4,22	10,33	временное конкурентное преимущество
Вуз должен предоставлять возможность спортивно-оздоровительной деятельности	4,19	1	1	4,19	10,38	временное конкурентное преимущество
В вузе должно быть организовано качественное питание студентов и сотрудников	4,67	1	2	3,03	10,7	временное конкурентное преимущество
В вузе должны быть обеспечены санитарно-гигиенические условия (чистые помещения для занятий, чистые туалетные комнаты, наличие санитайзеров и др.)	4,81	1	2	4,11	11,92	временное конкурентное преимущество
В вузе должны быть обеспечены комфортные бытовые условия проживания в общежитии	4,36	3	3	3,5	13,86	временное конкурентное преимущество
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>						
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете	4,44	3	5	4,17	16,61	устойчивое конкурентное преимущество
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным	4,78	2	2	3,77	12,55	временное конкурентное преимущество
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей	4,69	3	5	4,22	16,91	устойчивое конкурентное преимущество
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы на рынке труда	4,75	2	5	4,06	15,81	устойчивое конкурентное преимущество
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности	4,11	1	2	4,03	11,14	временное конкурентное преимущество
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>						
Вуз должен предоставлять места для прохождения производственной практики	4,5	1	2	3,78	11,28	временное конкурентное преимущество
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности	4,75	1	1	4,39	11,14	временное конкурентное преимущество
В образовательном процессе должны быть использованы современные формы обучения, в том числе онлайн-курсы	4,39	2	3	4,17	13,56	временное конкурентное преимущество
Должны быть предусмотрены консультации по дисциплинам	4,64	1	1	4,44	11,08	временное конкурентное преимущество
Учебный план должен включать достаточное количество времени для изучения дисциплин	4,78	1	1	4,06	10,84	временное конкурентное преимущество
В вузе должна быть информационная поддержка по вопросам организации и проведения занятий	4,58	2	2	4,49	13,07	временное конкурентное преимущество
При проведении занятий должны применяться современные информационные технологии, технические средства	4,61	2	4	4,11	14,72	временное конкурентное преимущество
Полученных в процессе обучения знаний должно быть достаточно для профессиональной подготовки	4,72	4	3	4,42	16,14	устойчивое конкурентное преимущество

## Продолжение таблицы И.1

Ресурсы и способности	Балльные оценки ресурсов и способностей по критериям					Характеристика
	V	R	I	O	VRIO	
Система контроля знаний должна быть открытой и понятной	4,67	1	1	4,5	11,17	временное конкурентное преимущество
В процессе обучения должен быть предоставлен доступ к учебной литературе, информационным ресурсам	4,78	2	2	4,69	13,47	временное конкурентное преимущество
Учебно-методическая литература должна быть качественной и достаточной для изучения дисциплин	4,83	2	2	4,58	13,41	временное конкурентное преимущество
Учебное расписание должно быть удобным для студентов	4,61	2	1	4,22	11,83	временное конкурентное преимущество
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>						
Вуз должен предоставлять возможность получения социальной поддержки студентов (стипендиальные программы, гранты, льготы по оплате, материальная поддержка)	4,61	2	1	4,28	11,89	временное конкурентное преимущество
Вуз должен учитывать мнения студентов при организации учебного процесса	4,31	2	1	3,67	10,98	временное конкурентное преимущество
<b>ПОНИМАНИЕ</b>						
Отношение руководства к студентам должно быть уважительным	4,78	3	3	4,58	15,36	устойчивое конкурентное преимущество
Отношение сотрудников библиотеки, учебного и внеучебного отделов и других сотрудников к студентам должно быть уважительным	4,72	3	3	4,72	15,44	устойчивое конкурентное преимущество
Сотрудники вуза должны оказывать помощь в решении возникающих проблем	4,61	3	3	4,58	15,19	устойчивое конкурентное преимущество
Примечание – Составлено автором.						

Таблица И.2 – Оценка ресурсов и способностей НТИ НИЯУ МИФИ для группы стейкхолдеров «Преподаватели»

Ресурсы и способности	Балльные оценки ресурсов и способностей по критериям					Характеристика
	V	R	I	O	VRIO	
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>						
В индивидуальном плане должно быть отведено достаточное количество времени на разработку учебно-методических материалов	4,98	3	1	3,28	12,26	временное конкурентное преимущество
Преподаватели должны придерживаться индивидуального подхода к студентам	4,29	4	3	4,88	16,17	устойчивое конкурентное преимущество
Преподаватели должны предоставлять студентам обратную связь по вопросам обучения	4,58	4	2	4,8	15,38	устойчивое конкурентное преимущество
Преподаватели должны уважительно относиться к студентам	4,88	2	3	4,92	14,8	временное конкурентное преимущество

## Продолжение таблицы И.2

Ресурсы и способности	Балльные оценки ресурсов и способностей по критериям					Характеристика
	V	R	I	O	VRIO	
Помещения для занятий должны иметь удобные посадочные места, быть хорошо освещенными и поддерживать необходимый температурный режим	4,9	5	2	4,02	15,92	устойчивое конкурентное преимущество
В вузе аудитории, компьютерные классы, лаборатории должны быть оснащены современным оборудованием для осуществления образовательного процесса	4,92	4	3	3,9	15,82	устойчивое конкурентное преимущество
В вузе рабочее место преподавателя должно быть оснащено современным оборудованием	4,92	3	3	4,21	15,13	устойчивое конкурентное преимущество
В вузе должны быть созданы материально-технические условия для научной деятельности преподавателя	4,68	4	2	3,57	14,25	временное конкурентное преимущество
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>						
У вуза должно быть удобное месторасположение (транспортная доступность, парковки, остановки общественного транспорта)	4,88	2	5	4,9	16,78	устойчивое конкурентное преимущество
Вуз должен предоставлять возможности для саморазвития, (стажировки, повышение квалификации и т. п.)	4,92	1	1	4,25	11,17	временное конкурентное преимущество
В вузе должно быть медицинское обслуживание	4,76	1	3	2,72	11,48	временное конкурентное преимущество
Вуз должен предоставлять возможность спортивно-оздоровительной деятельности	4,56	1	1	4,45	11,01	временное конкурентное преимущество
В вузе должно быть организовано качественное питание студентов и сотрудников	4,98	1	2	2,3	10,28	временное конкурентное преимущество
В вузе должны быть обеспечены санитарно-гигиенические условия (чистые помещения для занятий, чистое рабочее место, чистые туалетные комнаты, наличие санитайзеров и др.)	4,92	1	2	4,88	12,8	временное конкурентное преимущество
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>						
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете	4,78	3	5	4,56	17,34	устойчивое конкурентное преимущество
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным	4,88	2	2	4,42	13,3	временное конкурентное преимущество
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей	4,8	3	5	4,37	17,17	устойчивое конкурентное преимущество
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы на рынке труда	4,82	2	5	4,59	16,41	устойчивое конкурентное преимущество
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>						
В образовательном процессе преподаватель должен использовать современные формы обучения, в том числе онлайн-курсы	4,79	2	3	4,56	14,35	временное конкурентное преимущество
В индивидуальном плане преподавателей должны быть предусмотрены консультации по дисциплинам	4,92	1	1	4,72	11,64	временное конкурентное преимущество

## Продолжение таблицы И.2

Ресурсы и способности	Балльные оценки ресурсов и способностей по критериям					Характеристика
	V	R	I	O	VRIO	
Учебный план должен включать достаточное количество времени для изучения дисциплин	4,9	1	1	4,55	11,45	временное конкурентное преимущество
В вузе должна быть информационная поддержка преподавателей по вопросам организации и проведения занятий	4,78	2	2	4,8	13,58	временное конкурентное преимущество
При проведении занятий преподаватель должен применять современные информационные технологии, технические средства	4,74	2	4	4,78	15,52	устойчивое конкурентное преимущество
Система контроля знаний студентов должна быть открытой и понятной	4,78	1	1	4,8	11,58	временное конкурентное преимущество
В процессе обучения должен быть предоставлен доступ к учебной литературе, информационным ресурсам	4,82	2	2	4,88	13,7	временное конкурентное преимущество
Учебно-методическая литература должна быть качественной и достаточной для изучения дисциплин	4,8	2	2	4,78	13,58	временное конкурентное преимущество
Учебное расписание должно быть удобным для преподавателей	4,88	2	1	4,86	12,74	временное конкурентное преимущество
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>						
Вуз должен предоставлять преподавателям возможность научных публикаций	4,68	1	1	4,71	11,39	временное конкурентное преимущество
Вуз должен предоставлять преподавателям возможность участия в научных конференциях и симпозиумах	4,74	1	1	4,52	11,26	временное конкурентное преимущество
Студенты должны иметь возможность участия в научных разработках кафедры	4,69	1	1	4	10,69	временное конкурентное преимущество
В вузе должна быть создана эффективная система материального стимулирования труда преподавателей	4,78	2	1	3,72	11,5	временное конкурентное преимущество
В вузе должна быть создана эффективная система морального стимулирования труда преподавателей	4,8	2	1	4,48	12,28	временное конкурентное преимущество
В вузе должна существовать система социальной защиты преподавателей	4,7	2	1	4,67	12,37	временное конкурентное преимущество
В вузе должна существовать организация досуга и отдыха преподавателей и их семей	4,64	2	1	3,18	10,82	временное конкурентное преимущество
Вуз должен учитывать мнения преподавателей при организации учебного процесса	4,85	3	1	4,64	13,49	временное конкурентное преимущество
<b>ПОНИМАНИЕ</b>						
Отношение руководства университета к преподавателям должно быть уважительным	4,89	2	1	4,76	12,65	временное конкурентное преимущество
Отношение руководства кафедрой к преподавателям должно быть уважительным	4,89	2	1	4,72	12,61	временное конкурентное преимущество



## Продолжение таблицы И.2

Ресурсы и способности	Балльные оценки ресурсов и способностей по критериям					Характеристика
	V	R	I	O	VRIO	
Отношение сотрудников структурных подразделений вуза должно быть уважительным	4,82	2	1	4,59	12,41	временное конкурентное преимущество
Сотрудники вуза должны оказывать помощь в решении возникающих проблем	4,88	2	1	4,68	12,56	временное конкурентное преимущество
На кафедре должны быть налажены связи со структурными подразделениями вуза и другими кафедрами	4,78	2	1	4,86	12,64	временное конкурентное преимущество
В университете должны быть налажены связи с производственными предприятиями	4,8	2	2	3,45	12,25	временное конкурентное преимущество
Примечание – Составлено автором.						

Таблица И.3 – Оценка ресурсов и способностей НТИ НИЯУ МИФИ для группы стейкхолдеров «Работодатели»

Ресурсы и способности	Балльные оценки ресурсов и способностей по критериям					Характеристика
	V	R	I	O	VRIO	
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>						
Качество теоретической подготовки выпускников должно соответствовать современному уровню развития производства	4,92	3	4	3,98	15,9	устойчивое конкурентное преимущество
Качество практической подготовки выпускников должно соответствовать современному уровню развития производства	4,98	3	4	4,32	16,3	устойчивое конкурентное преимущество
Выпускники вуза должны владеть современными методами и технологиями профессиональной деятельности	4,92	3	4	4,01	15,93	устойчивое конкурентное преимущество
Выпускники вуза должны владеть надпрофессиональными компетенциями	4,72	3	4	3,89	15,61	устойчивое конкурентное преимущество
Выпускники вуза должны быть готовы к быстрому реагированию в нестандартных ситуациях	4,78	3	4	4,59	16,37	устойчивое конкурентное преимущество
Выпускники вуза должны иметь желание к саморазвитию и самообразованию	4,63	3	4	4,92	16,55	устойчивое конкурентное преимущество
Выпускники вуза должны владеть коммуникативными навыками	4,71	3	4	4,7	16,41	устойчивое конкурентное преимущество
Выпускники вуза должны иметь высокий уровень производственной дисциплины	4,91	3	4	4,87	16,78	устойчивое конкурентное преимущество
Преподаватели вуза должны систематически проходить стажировки на ведущих предприятиях	4,52	3	4	3,06	14,58	временное конкурентное преимущество

## Продолжение таблицы И.3

Ресурсы и способности	Балльные оценки ресурсов и способностей по критериям					Характеристика
	V	R	I	O	VRIO	
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>						
У работодателя должна существовать возможность делового сотрудничества с вузом по вопросам научных исследований и инновациям	4,76	2	4	4,19	14,95	временное конкурентное преимущество
Материально-техническая база вуза должна соответствовать уровню развития экономики	4,9	3	4	3,96	15,86	устойчивое конкурентное преимущество
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>						
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете	4,83	3	5	3,58	16,41	устойчивое конкурентное преимущество
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным	3,92	2	2	4,02	11,94	временное конкурентное преимущество
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей	4,82	3	5	3,7	16,52	устойчивое конкурентное преимущество
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы работодателем	4,82	2	5	3,34	15,16	устойчивое конкурентное преимущество
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности	4,69	1	1	3,82	10,51	временное конкурентное преимущество
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>						
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности	4,92	1	1	4,65	11,57	временное конкурентное преимущество
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в разработке образовательной программы	4,47	2	1	4,5	11,97	временное конкурентное преимущество
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в реализации образовательного процесса	4,31	2	1	4,25	11,56	временное конкурентное преимущество
Вуз должен осуществлять взаимодействие с работодателем по вопросам предоставления мест для прохождения производственной практики	4,92	2	1	4,9	12,82	временное конкурентное преимущество
Работодатели должны принимать участие в заседаниях государственных экзаменационных комиссий	4,19	1	1	4,35	10,54	временное конкурентное преимущество
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в целевой подготовке специалистов	4,2	2	1	3,7	10,9	временное конкурентное преимущество
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>						
Вуз должен учитывать мнения работодателей при организации учебного процесса	4,67	2	1	3,15	10,82	временное конкурентное преимущество
Руководство и сотрудники университета уважают конфиденциальность информации, предоставляемой работодателями	4,59	1	1	4,98	11,57	временное конкурентное преимущество
С руководством и сотрудниками университета легко связаться по телефону	4,92	1	1	4,9	11,82	временное конкурентное преимущество

## Продолжение таблицы И.3

Ресурсы и способности	Балльные оценки ресурсов и способностей по критериям					Характеристика
	V	R	I	O	VRIO	
Вуз осуществляет обратную связь с работодателями для повышения качества образовательных услуг	4,86	1	1	4,28	11,14	временное конкурентное преимущество
ПОНИМАНИЕ						
В вузе должны быть налажены партнерские взаимоотношения с работодателями	4,92	2	1	4,94	12,86	временное конкурентное преимущество
Сотрудники вуза должны оказывать работодателям помощь в решении возникающих проблем	4,75	1	1	4,92	11,67	временное конкурентное преимущество
Отношение руководства университета к работодателям должно быть уважительным	4,92	1	1	4,96	11,88	временное конкурентное преимущество
Примечание – Составлено автором.						

## Приложение К

### (обязательное)

### Оценка ресурсного потенциала НТИ НИЯУ МИФИ

Таблица К.1 – Распределение оценок удовлетворенности стейкхолдеров в НТИ НИЯУ МИФИ по составляющим конкурентного потенциала в соответствии с данными Мониторинга эффективности деятельности вузов

Показатели Мониторинга эффективности деятельности	Составляющие ресурсного потенциала			
	Ресурсы			Способности
	материальные	человеческие	нематериальные	
Образовательная деятельность, ср. балл ЕГЭ				67,46
Научно-исследовательская деятельность, тыс. руб.			91,39	
Финансово-экономическая деятельность, тыс. руб.	3019,75			
Заработная плата ППС, тыс. руб.	205,92			
Контингент студентов, ед.				133,5
Дополнительный показатель, ед.		5,54		
Примечание – Составлено автором.				

Таблица К.2 – Распределение оценок национальных рейтингов по составляющим ресурсного потенциала

Параметры оценки	Составляющие ресурсного потенциала			
	Ресурсы			Способности
	материальные	человеческие	нематериальные	
Рейтинг «Оценка качества обучения»				А
Рейтинг по данным Мониторинга эффективности				В
Рейтинг по результатам профессионально-общественной аккредитации				С
Примечание – Составлено автором.				

Таблица К.3 – Распределение коэффициентов удовлетворенности стейкхолдеров в НТИ НИЯУ МИФИ по составляющим ресурсного потенциала в соответствии с результатами опроса стейкхолдеров

Параметры оценки	Составляющие ресурсного потенциала			
	Ресурсы			Способности
	материальные	человеческие	нематериальные	
<i>коэффициенты удовлетворенности студентов</i>				
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>				
Преподаватели должны иметь высокую квалификацию		0,78		
Преподаватели должны придерживаться индивидуального подхода к студентам		0,38		
Преподаватели должны предоставлять студентам обратную связь по вопросам обучения		-1,04		
Преподаватели должны уважительно относиться к студентам		0,00		
ВУЗ должен предоставлять возможности для участия в научно-исследовательской деятельности			-1,12	
Помещения для занятий должны иметь удобные посадочные места, быть хорошо освещенными и поддерживать необходимый температурный режим	-3,20			
В вузе аудитории, компьютерные классы, лаборатории должны быть оснащены современным оборудованием	-2,12			
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>				
У вуза должно быть свое общежитие для проживания иногородних студентов	-1,76			
У вуза должно быть удобное месторасположение (транспортная доступность, парковки, остановки общественного транспорта)			1,76	
Вуз должен предоставлять возможности для саморазвития, (стажировки, волонтерское движение, международные программы обучения и т. п.)				-1,35

## Продолжение таблицы К.3

Параметры оценки	Составляющие ресурсного потенциала			
	Ресурсы			Способности
	материальные	человеческие	нематериальные	
Вуз должен предоставлять возможности получения дополнительных видов обучения				-1,72
В вузе должно быть медицинское обслуживание			-5,45	
Вуз должен предоставлять возможность участия во внеучебной работе (конкурсы, культурные мероприятия и т. д.)				0,47
Вуз должен предоставлять возможность спортивно-оздоровительной деятельности	0,00			
В вузе должно быть организовано качественное питание студентов и сотрудников	-7,56			
В вузе должны быть обеспечены санитарно-гигиенические условия (чистые помещения для занятий, чистые туалетные комнаты, наличие санитайзеров и др.)	-3,36			
В вузе должны быть обеспечены комфортные бытовые условия проживания в общежитии	-3,80			
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>				
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете			-1,20	
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным			-4,61	
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей				-2,18
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы на рынке труда				-3,20
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности			-0,36	
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>				
Вуз должен предоставлять места для прохождения производственной практики				-3,39
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности				-1,72
В образовательном процессе должны быть использованы современные формы обучения, в том числе онлайн-курсы				-1,04
Должны быть предусмотрены консультации по дисциплинам				-0,92
Учебный план должен включать достаточное количество времени для изучения дисциплин				-3,48
В вузе должна быть информационная поддержка по вопросам организации и проведения занятий			-0,46	
При проведении занятий должны применяться современные информационные технологии, технические средства	-2,38			
Полученных в процессе обучения знаний должно быть достаточно для профессиональной подготовки				-1,47
Система контроля знаний должна быть открытой и понятной				-0,80
В процессе обучения должен быть предоставлен доступ к учебной литературе, информационным ресурсам			-0,39	
Учебно-методическая литература должна быть качественной и достаточной для изучения дисциплин	-1,20			
Учебное расписание должно быть удобным для студентов			-1,73	
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>				
Вуз должен предоставлять возможность получения социальной поддержки студентов (стипендиальные программы, гранты, льготы по оплате, материальная поддержка)	-1,49			
Вуз должен учитывать мнения студентов при организации учебного процесса				-2,73
<b>ПОНИМАНИЕ</b>				
Отношение руководства к студентам должно быть уважительным			-0,91	

## Продолжение таблицы К.3

Параметры оценки	Составляющие ресурсного потенциала			
	Ресурсы			Способности
	материальные	человеческие	нематериальные	
Отношение сотрудников библиотеки, учебного и внеучебного отделов и других сотрудников к студентам должно быть уважительным			0,00	
Сотрудники ВУЗа должны оказывать помощь в решении возникающих проблем			-0,13	
<b>Средний коэффициент удовлетворенности</b>	<b>-2,6</b>	<b>0,0</b>	<b>-1,2</b>	<b>-2,0</b>
<i>Коэффициенты удовлетворенности преподавателей</i>				
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>				
В индивидуальном плане должно быть отведено достаточное количество времени на разработку учебно-методических материалов			-8,47	
Преподаватели должны придерживаться индивидуального подхода к студентам		2,36		
Преподаватели должны предоставлять студентам обратную связь по вопросам обучения		1,07		
Преподаватели должны уважительно относиться к студентам		0,19		
Помещения для занятий должны иметь удобные посадочные места, быть хорошо освещенными и поддерживать необходимый температурный режим	-4,12			
В вузе аудитории, компьютерные классы, лаборатории должны быть оснащены современным оборудованием для осуществления образовательного процесса	-4,97			
В вузе рабочее место преподавателя должно быть оснащено современным оборудованием	-3,46			
В вузе должны быть созданы материально-технические условия для научной деятельности преподавателя	-5,32			
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>				
У вуза должно быть удобное месторасположение (транспортная доступность, парковки, остановки общественного транспорта)			0,09	
Вуз должен предоставлять возможности для саморазвития, (стажировки, повышение квалификации и т. п.)		-3,28		
В вузе должно быть медицинское обслуживание			-8,79	
Вуз должен предоставлять возможность спортивно-оздоровительной деятельности	-0,44			
В вузе должно быть организовано качественное питание студентов и сотрудников	-13,21			
В вузе должны быть обеспечены санитарно-гигиенические условия (чистые помещения для занятий, чистое рабочее место, чистые туалетные комнаты, наличие санитайзеров и др.)	-0,19			
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>				
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете			-1,05	
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным			-2,20	
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей				-2,12
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы на рынке труда				-1,11
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности			-5,35	
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>				
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности				0,18
Преподаватель должен участвовать в планировании образовательных программ в части определения трудоемкости, содержания, видов занятий по преподаваемым дисциплинам				-2,43
В образовательном процессе преподаватель должен использовать современные формы обучения, в том числе онлайн-курсы				-1,12

## Продолжение таблицы К.3

Параметры оценки	Составляющие ресурсного потенциала			
	Ресурсы			Способности
	материальные	человеческие	нематериальные	
В индивидуальном плане преподавателей должны быть предусмотрены консультации по дисциплинам			-0,95	
Учебный план должен включать достаточное количество времени для изучения дисциплин			-1,72	
В вузе должна быть информационная поддержка преподавателей по вопросам организации и проведения занятий			0,10	
При проведении занятий преподаватель должен применять современные информационные технологии, технические средства	0,18			
Система контроля знаний студентов должна быть открытой и понятной			0,10	
В процессе обучения должен быть предоставлен доступ к учебной литературе, информационным ресурсам			0,29	
Учебно-методическая литература должна быть качественной и достаточной для изучения дисциплин		-0,10		
Учебное расписание должно быть удобным для преподавателей		-0,10		
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>				
Вуз должен предоставлять преподавателям возможность научных публикаций			0,15	
Вуз должен предоставлять преподавателям возможность участия в научных конференциях и симпозиумах			-1,06	
Студенты должны иметь возможность участия в научных разработках кафедры			-3,26	
В вузе должна быть создана эффективная система материального стимулирования труда преподавателей		-5,23		
В вузе должна быть создана эффективная система морального стимулирования труда преподавателей		-1,54		
В вузе должна существовать система социальной защиты преподавателей		-0,15		
В вузе должна существовать организация досуга и отдыха преподавателей и их семей			-6,63	
Вуз должен учитывать мнения преподавателей при организации учебного процесса				-1,03
<b>ПОНИМАНИЕ</b>				
Отношение руководства университета к преподавателям должно быть уважительным			-0,56	
Отношение руководства кафедрой к преподавателям должно быть уважительным			-0,81	
Отношение сотрудников структурных подразделений вуза должно быть уважительным			-1,09	
Сотрудники ВУЗа должны оказывать помощь в решении возникающих проблем			-0,93	
На кафедре должны быть налажены связи со структурными подразделениями вуза и другими кафедрами			0,36	
В университете должны быть налажены связи с производственными предприятиями			-6,62	
<b>Средний коэффициент удовлетворенности</b>	<b>-3,0</b>	<b>-1,1</b>	<b>-3,4</b>	<b>-1,3</b>
<i>Коэффициенты удовлетворенности работодателей</i>				
<b>АКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>				
Качество теоретической подготовки выпускников должно соответствовать современному уровню развития производства				-4,40
Качество практической подготовки выпускников должно соответствовать современному уровню развития производства				-3,25
Выпускники вуза должны владеть современными методами и технологиями профессиональной деятельности				-4,39

## Продолжение таблицы К.3



Параметры оценки	Составляющие ресурсного потенциала			
	Ресурсы			Способности
	материальные	человеческие	нематериальные	
Выпускники вуза должны владеть надпрофессиональными компетенциями				-4,10
Выпускники вуза должны быть готовы к быстрому реагированию в нестандартных ситуациях				-0,92
Выпускники вуза должны иметь желание к саморазвитию и самообразованию				1,42
Выпускники вуза должны владеть коммуникативными навыками				-0,05
Выпускники вуза должны иметь высокий уровень производственной дисциплины				-0,19
Преподаватели вуза должны систематически проходить стажировки на ведущих предприятиях		-6,92		
<b>НЕАКАДЕМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>				
У работодателя должна существовать возможность делового сотрудничества с вузом по вопросам научных исследований и инновациям				-2,67
Материально-техническая база вуза должна соответствовать уровню развития экономики	-4,55			
<b>РЕПУТАЦИЯ</b>				
У вуза должны быть положительные имидж и репутация, отзывы об обучении на конкретном факультете			-6,2	
Сайт вуза должен быть информативным и интуитивно понятным			0,5	
Вуз должен предоставлять различные образовательные программы, востребованные у абитуриентов и работодателей				-5,5
Выпускники вуза должны быть достаточно востребованы работодателем				-7,3
Вуз должен проводить рекламу своей деятельности			-4,2	
<b>ВОПРОСЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ</b>				
Содержание образовательной программы (перечень изучаемых дисциплин, их содержание) должно соответствовать будущей профессиональной деятельности				-1,32
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в разработке образовательной программы				0,14
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в реализации образовательного процесса (преподавание части дисциплин)				-0,28
Вуз должен осуществлять взаимодействие с работодателем по вопросам предоставления мест для прохождения производственной практики				-0,10
Работодатели должны принимать участие в заседаниях государственных экзаменационных комиссий				0,75
Вуз должен предоставлять работодателям возможность участия в целевой подготовке специалистов				-2,29
<b>ДОСТУПНОСТЬ</b>				
Вуз должен учитывать мнения работодателей при организации учебного процесса				-6,63
Руководство и сотрудники университета уважают конфиденциальность информации, предоставляемой работодателями			1,86	
С руководством и сотрудниками университета легко связаться по телефону			-0,09	
Вуз осуществляет обратную связь с работодателями для повышения качества образовательных услуг			-2,75	
<b>ПОНИМАНИЕ</b>				
В вузе должны быть налажены партнерские взаимоотношения с работодателями			0,10	
Сотрудники ВУЗа должны оказывать работодателям помощь в решении возникающих проблем			0,80	
Отношение руководства университета к работодателям должно быть уважительным			0,19	
<b>Средний коэффициент удовлетворенности</b>	-4,55	-6,92	-2,6	-4,5
Примечание – Составлено автором.				