

Адаптация профессиональных образовательных учреждений к изменяющимся условиям внешней среды

Содержание

Введение.....	3
Глава 1 Современная характеристика внешней образовательной среды в России.....	7
1.1 Проблемы и механизмы адаптации предприятия в условиях изменяющейся внешней среды.....	11
1.2 Реинжиниринг бизнес-процессов в образовательном учреждении	16
Библиографический список.....	59

Введение

Актуальность статьи обусловлена тем, что в последние годы большое внимание уделяется проблеме реформирования системы образования, необходимость которого вызвана рядом причин, включающих возникновение новых разнообразных систем ценностей в сфере образования и кризиса прежних систем; последовательный и необратимый процесс перехода от единообразия учебных программ, учебников, учебных заведений к их разнообразию; усиление процессов регионализации образовательных систем; изменение запросов развивающейся экономики и социальной сферы, науки, техники, технологий, федерального и территориальных рынков труда, а также перспективные потребности их развития.

Теоретические и прикладные аспекты взаимосвязи рынка образовательных услуг с рынком труда освещены в работах В. Гимпельсона, А. Полетаева, Г. Спиридоновой, О. Лыловой, Е. Балацкого. Современные исследователи полагают, что сфера образования сегодня является одной из значимых отраслей постиндустриальной экономики, поскольку она выполняет ряд важнейших функций: обеспечение квалифицированными кадрами остальных отраслей экономики, создание новых технологий, проведение научных исследований. С конца 80-х годов неоднократно предпринимались попытки реформирования отечественной системы образования. Одним из основных объектов

нововведений является внедрение рыночных механизмов в сферу среднего и высшего образования. Переход к платному образованию резко изменил порядок финансирования государственных образовательных учреждений и оказал существенное влияние на их хозяйственную деятельность. Однако ожидаемых реальных масштабных преобразований в сфере среднего и высшего образования не произошло.

Проблемы государственного регулирования современной экономики России и социальной политики государства нашли свое отражение в работах отечественных ученых: И. Столярова, Т. Морозовой, А. Чернявского, С. Циреля, Е. Гайдара, Г. Клейнера, Д. Петросяна, А. Беченова, Е. Ясина, М. Афанасьева, Т. Космарской, К. Яновского, А. Радыгина, С. Смирнова, И. Исаева.

Задача, которая возникла практически перед каждым предприятием в России, состоит в том, чтобы найти свой профиль деятельности, свое место в деловом мире и свой стиль поведения, позволяющий заложить основы долгосрочного предпринимательского успеха и надежного финансового состояния для устойчивого развития. Проблемы выживаемости в условиях высокодинамичной бизнес-среды, по-прежнему остаются приоритетными и актуальными для организации любого типа. Поэтому, такое свойство организации как адаптивность, должно быть усилено механизмами и инструментами управления [16].

В данной работе рассмотрим, какие существуют проблемы и механизмы адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды.

Глава 1 Современная характеристика внешней образовательной среды в России

Образование, говорится в пресс-релизе чтений (Третьи Всероссийские Шамовские педагогические чтения Научной Школы Управления образованием) – есть непрерывный творческий процесс, целью которого является развитие способностей человека, обретение необходимых умений, имеющих в человеческой природе, и системная координация способов их выражения.

В современном обществе система и качество образования имеют существенное значение. В эпоху быстрого обновления информации необходимо создавать механизмы, позволяющие оперативно включать новые знания в образовательный процесс. При реформировании системы образования и совершенствовании образовательных процессов следует учитывать как региональные и национальные особенности, так и современные мировые тенденции развития в области образования.

Развитие рыночных отношений в стране обусловило тот факт, что образование из бесплатной привилегии, оплачиваемой государством, превратилось в товар, а точнее услугу нематериального характера. За достаточно короткий промежуток времени в России сложился рынок образовательных услуг, предложение которых за последние 5-7 лет сделало колоссальный скачок. Во многих случаях предложение даже превышает спрос. Вместе с тем, если инструменты маркетинга уже достаточно продолжительное время применяются в бизнесе, экономике, рекламе, то образование и коммерция еще недавно воспринимались общественным мнением как антагонистические понятия. Поэтому в сфере образования маркетинговые и рыночные инструменты управления используются в недостаточной степени. Однако проблема актуальности применения маркетинга в области образования вызывает огромный интерес. Реальная жизненная практика, опыт деятельности процветающих образовательных учреждений наглядно демонстрируют, что надежным залогом успешной деятельности образовательного учреждения в условиях рынка является использование маркетингового подхода в управлении своей деятельностью, в частности сбытом и продвижением услуг.

В качестве потребности на данный специфический вид товара является объективный и понимаемый человеком недостаток знаний, умений и навыков его в какой-либо области. Проявление потребности в образовании является желание человека получить качественно новый уровень образования или получить какую-либо дополнительную квалификацию, в которой данный человек нуждается.

Потребителями образовательных услуг обычно выступают молодые люди в возрасте от 16 до 30 лет. Мотивация молодежи при приобретении тех или иных услуг обычно сильно отличается от мотивации людей старшего возраста, которых среди потребителей образовательных услуг явное меньшинство.

Товаром на рынке образовательных услуг являются знания, умения и навыки, предлагаемые субъектами этого рынка (вузами, частными преподавателями, училищами, техникумами, колледжами и т.п.). Сделки между предлагающими услуги учреждениями сферы образования и их потребителями осуществляются посредством обмена. Очевидно, что в настоящее время сделки осуществляются следующим образом: продавец образовательной услуги обучает чему-либо потребителя и подкрепляет полученное образование дипломом, свидетельством, аттестатом, а потребитель вносит плату за обучение, либо за него это делает кто-то еще, например, государство.

Анализ механизмов государственного регулирования рынка образовательных услуг был осуществлен в работах В. Ерошина, В. Владимирова, В. Лопаткина, П. Романова, Е. Геворкян, В. Шадрикова, С. Калабина, А. Киринок, В. Наводнова, Е. Петропавловского, Г.

Мотовой. Значение финансовых механизмов государственного регулирования раскрыто в трудах А. Вифлиемского, Ю. Крупнова, А. Зверева.

Современная экономика характеризуется высокими темпами изменений. Это требует от организации не только концентрации внимания на своём внутреннем состоянии, но и разработки стратегии развития, позволяющей успешно адаптироваться к изменениям. Поэтому в последние десять лет резко возрос интерес к стратегическому планированию, одной из основных задач которого является успешная адаптация к изменениям внешних условий. Реализация стратегического планирования позволяет предприятию выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе.

Опыт практической работы свидетельствует о том, что все предприятия сталкиваются со специфическими проблемами в адаптации к внешней среде [30].

Теоретические и прикладные аспекты взаимосвязи рынка образовательных услуг с рынком труда освещены в работах В. Гимпельсона, А. Полетаева, Г. Спиридоновой, О. Лыловой, Е. Балацкого.

Внешняя среда является очень динамичной, сложной и специфичной. В данных условиях успех деятельности предприятия зависит от гибкости и скорости принятия решений, от умения принимать своевременные решения по координации инновационных разработок и осуществлению новых проектов.

С ростом уровня динамичности изменений внешней среды изменяются методы и инструменты, на основе которых формируются системы управления российскими предприятиями. Поскольку адаптация может рассматриваться двояко: как результат и как процесс, необходимо обратить внимание на причины, которые вынуждают организации адаптироваться к изменениям внешней среды.

К особенностям современной бизнес-среды российских компаний (2020-е) можно отнести [22]:

- Качественное изменение содержания понятия «деловая организация». Для выживания в рыночных условиях российские предприятия были вынуждены эволюционировать от предприятий планово-экономической системы к организациям рыночной системы, для которых характерны такие свойства как саморазвитие и самообучение.
- Отсутствие прочного фундамента собственности, в связи с неоплатой (или оплатой по заниженным ценам) приобретенного в ходе приватизации имущества.
- Рынок капитала. Денежно-кредитная и инвестиционная политика государства. Рынок финансов является с одной стороны «зарегулированным», а с другой стороны условия

безопасности и легализации деятельности требуют высокого уровня прозрачности для проводимых финансовых операций.

– Особенности бюджетной политики в РФ. Большая территория и разнородные природно-климатические условия оказывают существенное влияние на размещение и концентрацию промышленных и транспортных узлов, территориально-производственных комплексов и агломераций. В результате, регионы РФ обладают собственной спецификой в производственных процессах, инвестиционной привлекательности, уровне (качестве) жизни и условиях трудовой деятельности, и т.д.

– Особенности фискальной политики государства. Структура обязательных налоговых платежей и отчислений во внебюджетные фонды, сформированная в период перехода к рыночной системе хозяйствования оказалась настолько неэффективной, что организации для целей уменьшения налоговой базы шли на искажение бухгалтерской отчетности.

– Новые формы государственной политики. С 2006 года для государственной политики РФ, стала характерна такая форма, как национальные проекты. По своей сути национальный проект - это комплекс мер направленных на решение некоторой, с одной стороны, достаточно узкой задачи, а с другой стороны, задачи определяющей многие составляющие в экономической системе. Так в настоящий момент реализуются национальные проекты «Здравоохранение», «Образование», «Доступное жилье» и «Сельское хозяйство», которые оказывают свое, особое влияние на формирование условий бизнес-среды в России [29].

Этими же причинами вызвано принятие концепции развития основных принципов образовательной политики в России, которые определены в Законе Российской Федерации "Об образовании" и раскрыты в Национальной доктрине образования в Российской Федерации до 2025 года». Концепция взаимосвязана с Основными направлениями социально-экономической политики Правительства Российской Федерации на долгосрочную перспективу и определяет приоритеты и меры реализации генеральной, стратегической линии в предстоящее десятилетие - модернизации образования.

1.1 Проблемы и механизмы адаптации предприятия в условиях изменяющейся внешней среды

Как известно, на сегодняшний день многие российские предприятия продолжают оставаться в критическом состоянии. Анализ «неблагополучных» предприятий показал, что эти руководители сводят все неудачи к *трем причинам*: нехватке оборотных средств, падению платежеспособного спроса и к неправильной налоговой политике властей [24].

Современным руководителям необходимо сформировать новое экономическое мировоззрение, иначе невозможно будет реально создавать новые экономические отношения. Экономическое мышление предполагает бережное отношение к расходованию ресурсов, взвешенную экономическую оценку разных решений путем сопоставления затрат и результатов, сравнение своих показателей с соответствующими показателями конкурентов.

Адаптацию к переменам часто считают исключительно индивидуальным процессом, что является заблуждением. На самом деле, любые изменения в организации происходят на трех уровнях: индивидуальном, коллективном и организационном.

Индивидуальный уровень. Столкнувшись с изменениями, человек вынужден решать несколько проблем. Сначала он должен выработать собственное мнение относительно уместности и качества предлагаемых изменений. Если он признает необходимость перемен, то, несмотря на чувство незащищенности, возникающее в результате утраты устоявшихся производственных отношений, он будет готов приложить значительные усилия для освоения новых знаний и навыков, которые от него требуются в изменившихся условиях. Затем, ему следует понять, как относятся к вводимым изменениям его коллеги. Это необходимо для того, чтобы оценить, не вызовет ли он недовольство с их стороны, принимая или, напротив, отвергая эти изменения. Таким образом, он втягивается в игру согласования или навязывания мнений, в результате которой, в конечном итоге, формируется "коллективная позиция".

Коллективный уровень. Руководители часто склонны недооценивать влияние со стороны коллег на принятие или отвержение людьми предлагаемых изменений. Исследования позволяют полагать, что принятие изменений принимает форму некоторого общественного договора в условиях, когда существующая практика работы уже себя дискредитировала, а новые альтернативы приветствуются. Причем в большинстве случаев этот договор принимается под давлением или, по крайней мере, с молчаливого одобрения неформальных лидеров коллектива.

Организационный уровень. Помимо собственных взглядов на предполагаемые изменения и испытываемое давление со стороны коллег, человеку приходится также приспособливаться к той организационной структуре, в рамках которой он работает. То есть наряду с теми техническими и организационными средствами, которые потребуются внедрить, ему также приходится учитывать действия руководства по пропаганде и продвижению изменений. Новая структура, новые концепции качества, изменения в структуре отчетности, перестройка производства, внедрение новых технологий, совершенствование производственных процессов, перестройка горизонтальных связей

внутри предприятия, измененные процедуры - вот неполный перечень тех организационных аспектов реорганизации, которые необходимо проработать, испытать, отладить, освоить, оценить, и при необходимости исправить и задокументировать. В силу того, что эти аспекты перестройки проще поддаются оценке, руководители предприятий зачастую концентрируют свое внимание именно на них, упуская из виду два других измерения проводимых изменений.

На самом деле все перечисленные три уровня взаимосвязаны, и любые нарушения в одном из них неизбежно влияют на два других. Эта взаимозависимость усложняет задачу осуществления перемен и, безусловно, служит причиной относительно скромных достижений в процессе реорганизации компаний. Наиболее популярная модель процесса внедрения изменений была предложена Куртом Левиным в 1951 г., который предполагал, что этот процесс включает три основных этапа или стадии: "размораживание", "продвижение" и "замораживание"[37].

Решение подобных сложных задач оказывается под силу только тем менеджерам, которые обладают достаточной гибкостью и решительностью.

1.1.1 В связи с этим можно выделить три **основные проблемы адаптации предприятия к внешней среде:**

- несовершенство финансово-правового законодательства;
- отсутствие тесного сотрудничества образовательных учреждений с профильными предприятиями;
- ограниченность ресурсов.

Основными путями решения сложившихся проблем являются: упрощение организационных процедур принятия решений на всех уровнях управления, стимулирование инициативности сотрудников, организация переподготовки и обучения руководителей подразделений. В наши дни изменения всё чаще имеют прерывистый характер, наступают внезапно и сопровождаются непредсказуемыми эффектами. Для этого менеджмент организации должен более тщательно заниматься проблемами ускорения принятия эффективных решений для адаптации к новым внешним условиям [25].

1.1.2 В современный период для выхода предприятия из кризисного состояния в результате проведения его реструктуризации (реформирования) существуют различные **механизмы адаптации**. Причем изначально действовать приходится в неблагоприятной внешней среде, преодолевая инерцию и сопротивление, явное и скрытое как внутри, так и

вне предприятия. Как известно, предпринимательская деятельность – это деятельность инициативная, инновационная и в определенной степени рискованная, в ходе которой предприятие делает нестандартные шаги, изменяет использование своих ресурсов, осваивает новые ниши рынка, проводит диверсификацию производства и капитала.

По мере преодоления кризисных явлений стратегия выживания на предприятии изменяется. В работах Р. Акофф и С.А. Малютина приводятся два вида адаптации: *пассивная и активная* [23].

Пассивную адаптацию характеризуют такие меры, как:

- сокращение расходов и потребления ресурсов путем сворачивания производства и поддержания его на самом низком уровне;
- снижение технологического уровня производства вследствие примитивности производимой продукции;
- сокращение работающих и заработной платы, применение системы скрытой безработицы;
- неплатежи всем видам кредиторов, максимальное затягивание расчетов по долгам с целью обесценения этих долгов под влиянием инфляции;
- ориентация на получение субсидий и дотаций, заключение невыгодных и стратегически неоправданных договоров с иностранными партнерами.

Активное выживание, которое все больше развивается по мере выхода из кризиса, сопровождается следующими действиями:

- поиск новых рыночных ниш, обновление ассортимента продукции, активная маркетинговая деятельность;
- снижение затрат на материалы, комплектующие изделия и энергоносители путем тщательного учета расходуемых ресурсов и повышения ответственности работников за их расход, внедрение рациональных технологий и снижения отходов;
- наиболее полное использование имеющегося имущественного комплекса, продажа лишнего оборудования, сдача имущества в аренду и другие меры;
- работы по сокращению дебиторской и кредиторской задолженности;
- поиск новых способов внешнего взаимодействия, налаживание партнерских отношений с поставщиками сырья и материалов, потребителями продукции;
- сокращение затрат на управление путем внедрения прогрессивных организационных структур и информационных технологий.

Активное выживание становится, по существу, активной адаптацией к новым рыночным условиям деятельности и во все большей степени содержит признаки стратегии развития.

В управлении изменениями выделяют следующие основные принципы:

- обязательное проведение предварительного анализа подготовленности компании к внедрению новых методов управления;
- составление специальной целевой программы по реорганизации.

Важно не только определить, обладает ли предприятие достаточными финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами для нововведения, но и выявить основные организационные и психологические барьеры на его пути. Так, в организационном плане такими препятствиями могут стать:

- конфликты между подразделениями;
- недостаточно развитая сеть коммуникаций между подразделениями;
- слабая поддержка нововведений руководством;
- противоречие между сложившейся системой стимулирования и новыми требованиями к организации работы;
- бюрократическое сопротивление любым нововведениям из соображений сохранения сложившихся отношений взаимоподчиненности [25].

1.2 Реинжиниринг, как способ оздоровления предприятия

Реинжиниринг — создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в организации, предприятии. Необходима ориентация на постоянно эволюционирующие услуги, наилучшим образом отвечающие нуждам потребителей. Поэтому необходима разработка стратегии информационных технологий (ИТ), как ряда целенаправленных и скоординированных действий, позволяющих использовать информационно-технологические ресурсы для создания и поддержания устойчивого конкурентного превосходства компании.

Управление деятельностью учебного заведения можно рассматривать как управление бизнес-процессами. В основу этой концепции положены разработки маркетологов и предпринимателей, основателей перехода на рыночную модель экономики, что соответствовало 90-м годам прошлого века. Согласно определениям, бизнес процесс - это специфически упорядоченная совокупность работ, действий во времени и пространстве с указанием начала и конца работ и точным определением входов и выходов.

Бизнес процесс «управление учебным заведением» состоит из трех составляющих:

- планирование учебной деятельности;
- непосредственно образовательный процесс;
- контроль над учебной деятельностью.

Каждый процесс необходимо разложить на составляющие. Так, например, планирование учебной деятельности основано на нормативных документах Министерства образования РФ, перечне профилей и специальностей, подготавливаемых учебным заведением, штатном расписании, аудиторной и лабораторной базы. В свою очередь, планирование учебной деятельности начинается с плана проведения приемной комиссии, разработке учебных планов и расписания учебных мероприятий. Контроль над учебной деятельностью состоит из внешней отчетности, анализа итогов приемной комиссии, анализа итогов успеваемости студентов и анализа соблюдения учебных планов.

На систему функционирования и управления учебным заведением влияют три внешних фактора: действия государства в процессе реализации концепции модернизации образования, наличие рыночных отношений в сфере образования и процесс вхождения российской системы образования в мировую образовательную систему. Сокращение бюджетного финансирования ставит перед учебными заведениями, особенно вузами, вопрос о повышении уровня конкурентоспособности образовательного учреждения.

Учебное заведение, функционирующее в условиях рынка должно стремиться к расширению собственной деятельности, открытию новых специальностей, расширению сфер предоставляемых образовательных услуг. В соответствии с положениями классической экономической теории управления рост масштабов производства продукции и услуг является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности субъекта деятельности. Немаловажным фактором является и повышение качества образовательной деятельности. Рост масштабов оказания образовательных услуг высокого качества в настоящее время становится возможным благодаря широкому внедрению информационных и коммуникационных технологий.

Отдельным вопросом стоит проблема качества образования. Одним из основных принципов Всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management - TQM), и принципов, положенных в основу новой версии серии стандартов ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000-2008) является процессно-ориентированный подход. Этот принцип утверждает, что желаемый результат достигается эффективнее, если различными видами деятельности в ОУ и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Это приводит к необходимости перечисления всех жизненно-важных процессов образовательного учреждения, определению целей процессов, что однозначно требуется Стандартами и

директивами ENQA, определению лиц, ответственных за эти процессы, и документальной регламентации этих процессов.

Повышение качества образования, увеличение объемов услуг, по классической очной форме обучения, требует существенного повышения эффективности управления образовательным учреждением. Для этого необходимо исследование и реорганизация деятельности управления ОУ. Возможно применение методов реинжиниринга, которые эффективно используются в современном бизнесе.

М.Хаммер и Дж.Чампи в своей работе определяют реинжиниринг как "фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы" [30].

Применительно к образовательному учреждению объектами реинжиниринга являются:

- организационная структура образовательного учреждения,
- организация учебного процесса,
- методы и формы обучения,
- используемые средства обучения,
- учебные дисциплины и др.

Одна из основных проблем управления средним и высшим учебным заведением в России в настоящее время заключается в том, что из образовательной структуры оно должно превратиться в коммерческо-финансово-образовательную систему. Это влечет за собой глобальные изменения не только в системе управления, но и в самой организационной структуре образовательного учреждения. Перестройка организационной структуры образовательного учреждения повлечет за собой выделение финансовой подсистемы, отвечающей за внедрение и реализацию стратегического планирования. Совершенствование процессов развития многоканального финансирования, развитие материально-технической базы для повышения уровня и качества учебного процесса приведет к установлению соответствия с мировыми стандартами.

Таким образом, образовательное учреждение, структура которого будет подвержена процессам реинжиниринга, будет обладать не только интеллектуальным, но и коммерческим и финансовым капиталом.

Таким образом, помня о том, что сегодня конкурентоспособность вуза в значительной степени зависит от возможности преобразования основных процессов в поддержку стратегических инициатив, способных удовлетворить требования общества, как заказчика, необходимо огромное влияние уделить подготовке специалистов, способных привести вуз к состоянию предприятия, готового бороться за свое место в образовательном пространстве [36].

Американские исследователи М. Хаммер и Дж. Чампи указывают, что с точки зрения риска реинжиниринг подобен игре в шахматы, а не в рулетку, т.е. участники реинжиниринга, как игроки в шахматы, в меру своих знаний и умения могут влиять на результат. Иными словами, величину результата невозможно гарантировать. Главное в стратегии управления реинжинирингом — избегать глобальных ошибок [30].

Естественно, некоторые из этих факторов, например, стиль отношений в коллективе, быстро сформировать невозможно, поэтому работу над созданием необходимо начинать заранее.

Целью данной статьи являлось описание причин, повлекших за собой проблемы адаптации предприятия к изменяющим условиям внешней среды. Определены наиболее значимые проблемы и рассмотрены механизмы адаптации выхода предприятия из кризисного состояния.

Для достижения целей и задач развития ОУ необходимо провести анализ факторов внешней среды, оказывающих влияние на образовательную систему в данный момент, и потенциальных факторов, которые в совокупности открывают для системы образования новые ресурсные возможности, определяют общие тенденции развития.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс РФ.(Части первая, вторая и третья). Гражданский кодекс РСФСР (действующая часть): По состоянию на 1 марта 2005 г. -Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2005. 494 с.
2. Доклад Министра науки и образования А. Фурсенко на заседании Совета по национальным проектам // Пресс-центр 'Министерства образования и науки. ИТАР ТАСС 28.02.2008.
3. Закон РФ «Об образовании» в редакции Федерального закона от 13.01.1996 № 12-ФЗ.
4. Конституция Российской Федерации М.: ООО «Издательство АСТ». -2002. - 64 с.

5. План Министерства образования и науки Российской Федерации по разработке мер по развитию конкуренции в сфере услуг образования // Официальные документы в образовании. – 2009. – № 28 – С. 41-42.
6. Положение о Министерстве образования и науки РФ. // Высшее образование сегодня. 2004. - № 6. - С. 59-61.
7. Положение о Федеральном агентстве по образованию. // Высшее образование сегодня. 2004. - № 6. - С. 62-66.
8. Послание Федеральному собранию РФ. // Российская газета. 2004. - 27 мая. - С. 3-4.
9. Системные вопросы развития отечественного образования: Доклад рабочей группы Совета при Президенте РФ по науке, технологиям и образованию. // Высшее образование сегодня. 2005. - № 11.- С. 3-15.
10. Указ Президента РФ «О внесении изменений в Указ Президента РФ от 27 марта 1996 г. № 424 «О некоторых мерах по усилению государственной поддержки науки высших учебных заведений». // Российская газета. -2005.- 8 февраля.- С. 9.
11. Федеральный закон «О внесении изменений и дополнений в Закон РФ «Об образовании» и ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании». // Российская газета. 2003. - 14 января. - С. 13.
12. Федеральный закон «О внесении изменений и дополнений в ст. 16 Закона РФ « Об образовании». // Официальные документы в образовании. 2000. -№16. С. 4-6.
13. Акинфиева, Н.В. Социальные механизмы управления устойчивым развитием в российском образовании. – Саратов: СГУ, 2006. – 296 с.
14. Березин, И.С. Маркетинговый анализ / И.С. Березин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2004. – 352 с.
15. Дворецкая, А.В., Рафаева, А.В. Применение кластерного поиска в образовании // Педагогические технологии. – 2006. – № 4. – С. 61-71.
16. Ермоленко, В.А. Методологические основы обеспечения устойчивого развития образования // Вестник ИТИПРАО. – 2007. – № 1. – С. 79-98.
17. Жуков, Г.Н. Управление конкурентоспособностью профессионального образовательного учреждения на основе мониторинга показателей СМК // Среднее профессиональное образование -2011.-№5 С.32-34.
18. Ковалев, А. И. Маркетинговый анализ / А.И. Ковалев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. – 256 с.

19. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент-СПб: Питер Ком, 1999. – 896 с.: ил.(Серия «Теория и практика менеджмента») ISBN5-8046-0048-6.
20. Котлер, Ф. Основы маркетинга. М.: "Бизнес-книга", 1995.-702 с.- ISBN 5-89093-001-X.
21. Кузнецов, Р.Н. Инновации в профессиональном образовании // Профессиональное образование. -2011.- №3.- С.35-36.
22. Кузьминов, Я., Филонович, С. Бизнес-образование в России: состояние и перспективы (содержательно-институциональные аспекты) // Вопросы экономики. 2004.- №1. - С. 19-36.
23. Малютин, С.А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2007.
24. Марфенин, Н.Н. Основные проблемы и задачи образования для устойчивого развития // Методические рекомендации по организации экологического образования в интересах устойчивого развития. – М.: Центр «Школьная книга», 2009. – С. 7-26.
25. Морочковская, И.Н. Эпоха адаптивных организаций // Формирование и развитие новых систем управления (сборник научных трудов). – М.: Институт экономики РАН Государственный университет управления, 2005.
26. Романова, О.А., Лаврикова, Ю.Г. Кластерное развитие экономики региона: теоретические возможности и практический опыт // Экономика региона. – 2007. – № 3. – С. 40-51.
27. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия:4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2000.- 688с. ISBN985-6516-04-8
28. Семькина, Е. Найти слабое звено. Кластерный подход как управленческий ресурс // Управление школой. – № 24 (531). – 16-31 декабря – 2010. – С. 30-33.
29. Фурсенко, А.А. О реализации приоритетных национальных проектов в сфере образования // Высшее образование сегодня. 2005. - № 11. - С. 25-27.
30. Хаммер, М., Чампи, Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе.- СПб.:Изд-во СПбУ, 1997.-328с.
31. Чупрова, Д.Б. Механизмы адаптации предприятий к условиям внешней среды // Вестник СевКавГТУ Серия «Гуманитарные науки». – 2004. – №1(11).
32. Шамова, Т.И. Возможности применения кластерной организационной технологии в образовании // Очерки системной педагогики. – М.: Сентябрь, 2008. – С. 231-238.

33. Шумилова, А.В. Организационные системы: теория и практика управления // Проблемы современной экономики. – 2008. – №1.- С.17.

Интернет ресурсы

34. Алексеев, А. Маркетинговые исследования рынка услуг / Публикация в сети ИНТЕРНЕТ на сервере "Маркетинг в Санкт-Петербурге" (<http://www.marketing.spb.ru/read/m17/index.htm>)

35. Баринов, В.А. Реинжиниринг: сущность и методология / Публикация в сети ИНТЕРНЕТ (<http://www.ippnou.ru/article.php>)

36. Матвеева, О.А. Формирование организационно-экономической системы адаптации предприятия к условиям кризиса в современной России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ibl.ru/konf/031209/46.html>

37. Млоток, Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке / Публикация в сети ИНТЕРНЕТ (<http://www.marketing.spb.ru/read/m3/index.htm>)

38. Национальный проект «Образование». Сайт Министерства образования науки РФ // <http://www.mon.gov.ru/pro/pnpo/>

39. Официальный сервер в сети Интернет Современного Гуманитарного Университета (<http://www.muh.com>)