

Берлин Юлия Ильинична

**ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ВЛАСТИ**

Адрес статьи: [www.gramota.net/materials/1/2011/11/46.html](http://www.gramota.net/materials/1/2011/11/46.html)

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

**Альманах современной науки и образования**

Тамбов: Грамота, 2011. № 11 (54). С. 137-142. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html)

Содержание данного номера журнала: [www.gramota.net/materials/1/2011/11/](http://www.gramota.net/materials/1/2011/11/)

**© Издательство "Грамота"**

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: [www.gramota.net](http://www.gramota.net)

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: [almanac@gramota.net](mailto:almanac@gramota.net)

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 353.2

*Юлия Ильинична Берлин**Всероссийский заочный финансово-экономический институт (филиал) в г. Архангельске*ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ВЛАСТИ<sup>©</sup>

Административная реформа в Российской Федерации началась с Президентского Указа № 824 от 23 июля 2003 года. В том числе, она включает цели повышения качества и доступности государственных услуг и эффективности деятельности органов исполнительной власти. Одним из направлений концепции административной реформы РФ в 2006-2010 гг. (в ред. распоряжения Правительства РФ от 09.02.2008 № 157-р, Постановления Правительства РФ от 28.03.2008 № 221) является внедрение в органах власти принципов и процедур управления по результатам. В рамках данного направления предполагается в т.ч.:

- разработка ключевых измеримых показателей эффективности и результативности деятельности органов власти (ОВ);
- выработка показателей, позволяющих адекватно оценить степень достижения поставленных целей и персональную ответственность должностных лиц за решение указанных задач;
- разработка и внедрение системы внутреннего аудита для оценки эффективности деятельности структурных подразделений, а также эффективности бюджетных расходов.

На сегодняшний момент на уровне регионов процесс внедрения результативного управления еще далек от завершения. Но большое число субъектов федерации уже разработали и внедрили в постоянную практику системы показателей достижения целей и результативности деятельности органов исполнительной власти (ОИВ), а также доклады распорядителей бюджетных средств о результатах и основных направлениях деятельности, основанные на этих системах (ДРОНДы). Например, в Татарстане (1999 г.) в рамках системы индикативного управления экономикой введен государственный заказ на управление (достижение целевых значений) для каждого министерства. Для органов местного самоуправления (муниципального района и городского округа) задание формируется в рамках переданных им государственных полномочий. В Пермской области (2007 г.) разработан кодификатор целей и задач, целевые показатели для каждой цели и задачи. В Калининградской области (2007 г.) приняты системы унифицированных показателей оценки эффективности деятельности региональных органов власти, увязанных с нормативами и показателями качества предоставляемых услуг.

Таким образом, многие субъекты уже прошли стадию внедрения механизмов результативного управления и перешли к другим задачам - электронное правительство, многофункциональные центры оказания услуг, внедрение системы менеджмента качества ИСО 90000 в органах государственной и муниципальной службы и др.

В настоящее время Архангельская область серьезно отстала, хотя в 2005 г. была в числе первых регионов, которые стали заниматься вопросами результативного управления и внедрения ДРОНДов. Архангельская область участвовала в совместном проекте Всемирного банка Департамента экономического развития Администрации Архангельской области «Внедрение эффективного механизма взаимодействия власти, бизнеса, гражданского общества и образования в Архангельской области», в результате которого были разработаны системы показателей достижения целей на уровне администрации области, показатели эффективности деятельности пилотных департаментов. В 2008 г. для Департамента образования и науки Администрации Архангельской области были разработаны система показателей уровня развития муниципальной системы образования как результата выполнения соответствующих функций муниципальным органом управления образованием, а также методика рейтинговой оценки муниципальной системы образования на основе разработанной системы показателей.

Следует отметить, что при составлении системы показателей для ОИВ Архангельской области существенной проблемой явилось несовершенство закреплённых в документах формулировок целей, задач и функций ОИВ и их структурных подразделений. В проекте 2008 г. проблемой оказалось недостаточное информационное обеспечение составления рейтинга, т.е. попросту отсутствие информации для расчета отдельных весьма важных показателей.

Система показателей эффективности зависит от целей ее создания, которыми могут быть:

- мониторинг социально-экономического состояния региона: отслеживание социальных и экономических процессов, регулируемых государством, чтобы вовремя вмешаться;
- определение степени достижения стратегических целей развития региона: оценивается эффективность управления, т.е. вклад управленческой деятельности в результат развития региона;
- характеристика выполнения государственных функций органом власти: соответствуют ли прописанные функции полномочиям, все ли полномочия разделены в органе власти, все ли функции выполняются;
- определение эффективности бюджетных расходов на исполнение властных полномочий (обратите внимание - не на деятельность конкретного департамента);

- определение результативности деятельности органа власти;
- оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти области.

Существующие системы показателей, как правило, включают в основном показатели экономической эффективности и социально-экономического развития региона. Основная проблема - нежесткие связи, поэтому косвенное влияние ОИВ на большинство социально-экономических процессов. Таким образом, эти системы недостаточно отражают эффективность деятельности собственно ОВ и их подразделений.

Эффективность деятельности органа власти - степень достижения запланированных результатов в рамках соответствующего «поля ответственности» органа власти на основе распоряжения определенными бюджетными средствами. Здесь оценивается не только конечный результат, но и процесс, т.е. текущая деятельность ОВ, степень ее соответствия каким-то стандартам.

В любом случае мы должны рассматривать показатели эффективности с точки зрения возможности органа власти воздействовать на показатель. С этой точки зрения все показатели можно разделить на группы:

- ОВ не может влиять на показатель (*надои молока; средний балл по ЕГЭ*);
- ОВ влияет на показатель косвенно, причем возможно влияние немедленное и влияние отложенное, с лагом (*объем привлеченных инвестиций в экономику возрастет после проведения каких-то мероприятий; уровень смертности трудоспособного населения от онкологических заболеваний снизится после организации осмотров с целью ранней диагностики. Но здесь еще надо иметь в виду, что в первый год уровень заболеваемости может повыситься просто за счет большего охвата населения осмотрами*);
- ОВ влияет на показатель непосредственно, причем возможно влияние немедленное и влияние отложенное, с лагом (*принято решение выделить средства на отдых детей из необеспеченных семей; выделены средства на строительство спортивного сооружения*).

Существуют 2 подхода к составлению показателей, характеризующих деятельность любого органа власти.

Первый подход предполагает, что система показателей эффективности деятельности ОВ является инструментом индикативного наблюдения за сферой деятельности органа и используется в первую очередь в аналитических целях - для выработки стратегии и политики деятельности органа, корректировки существующих и разработки новых программ и т.д.

В этом подходе показатели эффективности используются в системе результативного управления, но с известными оговорками относительно необходимости учета влияния других факторов, а не только деятельности самого органа власти. Данный подход не лишен внутренних противоречий, достаточно субъективен, но именно он применяется в тех или иных вариациях во многих зарубежных странах, использующих методы результативного управления. Именно этот подход лежит в основе указанного выше совместного проекта Всемирного банка в Архангельской области, и в основе системы показателей эффективности органов местного самоуправления (ОМС) (указ Президента от 28 апреля 2008 года № 607).

При втором подходе система показателей эффективности призвана объективно оценить результаты всей деятельности органа власти для увязки бюджетных ассигнований с достигаемыми результатами, для возможности управления результатами, и для применения мотивационных механизмов. Здесь показатели эффективности являются обязательным элементом результативного управления и бюджетирования.

Таким образом, данные подходы различаются тем, насколько жестко орган власти может напрямую влиять на разработанные показатели эффективности и, соответственно, насколько орган власти непосредственно отвечает за достижение данных результатов.

При первом подходе, который, как было сказано, в основном везде и используется, связь между деятельностью органа власти и показателями может быть не столь жесткой и очевидной, а ответственность за их достижение - не столь однозначной. При таком подходе показатели (например, количество внебольничных смертей) зависят от деятельности органов власти, но не всегда напрямую, зачастую влияние иных факторов является более значимым и сильным (объем финансирования, действия подведомственных организаций, конъюнктура, и т.д.). И в этом случае при оценке эффективности деятельности органа власти необходимо учитывать влияние этих иных факторов, которые прямо или косвенно воздействовали на изменение показателей эффективности помимо воли органа власти.

Показатели достижения стратегических или среднесрочных целей ОВ могут строиться на основе проблемно-ориентированного подхода: имеется проблема социально-экономического развития региона, ставится цель - разрешить эту проблему. Для достижения поставленной цели нужно решить определенные задачи. В этом случае показатели должны отражать конечный результат - решена задача или нет, достигнута цель или нет, а не усилия по его достижению. Т.е. показатель может сравнивать полученный результат с запланированным, с установленным, с желаемым.

Например, цели «высокий уровень развития коммерческой недвижимости и эффективный доступ к земельным участкам» соответствует задача «выделение земельных участков для выкупа и аренды». Показатель *Количество выделенных за год земельных участков* не характеризует достижение цели, следует оценить количество участков относительно плана, запроса, потребности и т.п. С этой же точки зрения показатель *Количество телефонных аппаратов фиксированной электросвязи на 100 чел. населения* следует заменить на *Доля сельского населения, проживающего на территориях, не имеющих средств стационарной и мобильной связи*.

Очевидно, что цели стратегического плана должны определять перечень целевых программ, а четко сформулированные показатели результативности этих программ должны уточнять и пополнять перечень и целевые значения показателей, заявленных в стратегическом плане.

Еще одна важная особенность проблемно-ориентированного подхода - показатели не полностью отражают деятельность органа власти, т.к. для их построения принят проблемно-ориентированный подход. Показатели охватывают только основные направления деятельности, особенно проблемные в данный период времени. На практике это ведет к тому, что повседневная текущая деятельность, по которой в настоящее время нет особых проблем, не входит в систему оценки деятельности органа власти.

Чтобы уйти от этого недостатка, систему показателей эффективности деятельности ОВ следует строить на основе его поля ответственности. Любая функция органа власти, исполнение которой закреплено законодательно, должна исполняться органом и получать соответствующую оценку вне зависимости от наличия или отсутствия проблемы в данной сфере и доклада о результатах деятельности.

Общая схема построения системы показателей для органа власти любого уровня состоит из следующих этапов:

1. Определяется перечень единиц ответственности органа власти.
2. Выделяются основные целевые группы, на которые направлены управленческие воздействия органа власти.

Целевая группа - это часть населения, организации, иные органы власти, на которые направлены воздействия органа власти в соответствии с его полномочиями и ответственностью (например, получатели услуги).

3. Строится таблица, включающая набор единиц ответственности и целевые группы.
4. Разрабатывается предварительный список показателей результативности для каждой целевой группы.
5. Каждый показатель списка проверяется на соответствие выделенной единице ответственности и на информационную обеспеченность.
6. По результатам п. 5 общее число показателей сводится к короткому списку для органа власти в целом.
7. Выбираются показатели для отдельных подразделений органа власти, а также для подведомственной сферы органа власти.

Поле ответственности вытекает из полномочий органа власти, закреплённых в нормативно-правовых актах, описывается на основе функционального анализа.

Здесь можно выделить:

- собственно государственные (муниципальные) услуги, оказываемые гражданам и организациям;
- осуществление контрольной и надзорной деятельности;
- «универсальные» функции (распорядителя и получателя бюджетных средств; по приему граждан и ответу на их обращения; по управлению муниципальной собственностью (в т.ч. подведомственными учреждениями и предприятиями), функции учредителя, заказчика и т.д.);
- межведомственные взаимодействия: с подведомственными учреждениями, с другими ОИВ (ОМС). Эта сфера деятельности ОВ не менее важная, хотя и не имеет непосредственного «выхода» на граждан и организации, но нарушения в сфере межведомственных взаимодействий могут подорвать работоспособность всей системы власти региона, негативно сказаться на результатах деятельности иных органов управления;
- прочие единицы ответственности (могут быть выделены на основе бюджетных целевых (ведомственных) программ и требований к ДРОНДам). Здесь нужно заметить, что вообще говоря, ведомственные программы и ДРОНДы должны строиться на базе единиц ответственности по принципу одна «услуга» - одна программа.

В целях точного определения и формулирования единиц ответственности, рекомендуется:

- обязательно предварительно провести функциональный анализ органа власти и его структурных подразделений (следует учесть, что проведение функционального анализа требует специальной подготовки);
- составить реестр услуг, оказываемых населению и организациям;
- в локальных нормативных актах (методических рекомендациях по составлению докладов о результатах деятельности) закрепить жесткие требования к формулированию целей и задач деятельности органа власти, а также функций его структурных подразделений.

Цель функционального анализа - выяснение фактической модели управления, выявление степени соответствия реальной модели стандартам профессиональной деятельности, оценка дееспособности организационных процедур. В процессе горизонтального функционального анализа определяют должна ли та или иная функция ОВ исполняться в принципе, устанавливают избыточные и дублирующие функции ОВ.

После проведения функционального анализа на основании нормативно-правовых актов составляется реестр услуг, оказываемых органом власти. Все выделенные единицы ответственности целесообразно сформулировать как «услуги». Это упростит дальнейшее построение системы показателей эффективности. С этой точки зрения можно выделить т.н. *бюджетные услуги*, которые оказываются за счет бюджетных средств, и получатель их - внешний по отношению к органу власти, и *обеспечительные услуги* - деятельность, направленная на обеспечение деятельности всей системы органов власти, причем эту деятельность нецелесообразно формировать в виде ведомственных программ. Здесь непосредственным результатом являются услуги другим органам власти различных уровней. В Таблицах 1 и 2 приведены примеры записей в реестре услуг для муниципального органа власти.

Таблица 1. Пример бюджетной услуги

Муниципальная услуга	Нормативно-правовой акт, регламентирующий предоставление услуги	Содержание муниципальной услуги	Получатель услуги	Источники финансирования
Организация предоставления дополнительного образования детям	ФЗ № 131 от 06.10.2003 г. ст.15 п.1 пп. 11 ФЗ № 3266-1 «Об образовании» ст. 31 п.1 пп. 2 Постановление Правительства РФ от 07.03.1995 г. № 233 «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного образования детей»	Предоставление дополнительного образования по программам физкультурно-спортивной направленности Обеспечение образовательного процесса: оснащение образовательных учреждений мебелью и другими средствами обучения	Дети в возрасте от 5 до 18 лет	Средства бюджета муниципального образования

Таблица 2. Пример обеспечительной услуги

Услуга	Получатель	Нормативно-правовой акт, регламентирующий предоставление услуги
Предоставление Архангельскстату статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы муниципального образования	ТО ФСГС Архангельскстат	Постановление Правительства от 11 ноября 2006 г. № 670 «О порядке предоставления органами местного самоуправления органам государственной власти статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы муниципального образования»
Подготовка экономических обзоров по объектам приватизации, отобранным Администрацией муниципального образования	Администрация МО	Положение об ОМС (структурном подразделении)
Оказание содействия в привлечении граждан, проживающих на территориях муниципальных образований, к сбору сведений о населении при проведении Всероссийской переписи	ФСГС Росстат	ФЗ от 25.01.2002 № 8-ФЗ «О Всероссийской переписи населения»
Оказание содействия в обеспечении охраняемыми помещениями для хранения документов Всероссийской переписи населения	ОИВ Архангельской области	

В системе результативного управления используются три типа показателей:

- показатель конечного эффекта отражает изменение состояние целевой группы (объекта управления) вследствие деятельности органа власти (*Доля трудоустроенных безработных из числа прошедших профессиональное переобучение; Доля населения, удовлетворенного качеством услуг*);
- показатель непосредственного результата отражает выполненный объем работ, который требуется для решения задачи ОВ (*Доля зарегистрированных безработных, прошедших профессиональное переобучение в текущем году*);
- показатель использования ресурсов отражает стоимость исполнения функции или услуги (*Сумма средств, выделенная на обучение одного зарегистрированного безработного*).

Базовым инструментом разработки показателей эффективности в отношении функций по оказанию услуг и контрольных и надзорных функций должны стать стандарты оказания соответствующих услуг и административные регламенты исполнения соответствующих функций. Показателем оценки в этом случае могло бы выступать число зафиксированных отклонений от стандарта (регламента) по срокам, по процедурам и т.п.

Аналогичная ситуация в отношении взаимодействий с иными органами власти - здесь базовым стандартом должны стать регламенты межведомственного взаимодействия. До них могут использоваться принятые правила документооборота и установленные требования к срокам представления информации между органами власти. Деятельность в рамках реализации «универсальных» функций (распорядитель бюджетных средств, ответы на обращения граждан и т.д.) может оцениваться исходя из формальных требований, предъявляемых к их выполнению нормативными правовыми актами.

Оценка деятельности в отношении прочих единиц ответственности обеспечительных «услуг» традиционно строится на основе целевых значений, установленных в ведомственных программах или в ДРОНДах. В

отсутствии целевых установок «услуга» оценивается по широкому кругу показателей. Отдельные «услуги» целесообразно оценивать по полному кругу характеристик даже при наличии целевых ориентиров.

Ключевыми характеристиками для оценки уровня оказания услуги являются:

- объем оказания услуги (количество получателей, посещений, обращений и т.д.);
- доступность услуги (в первую очередь физическая и мощностная доступность);
- качество оказания услуги;
- себестоимость услуги (в т.ч. для бюджета);
- стоимость услуги для потребителя;
- надежность оказания услуги (оценка рисков бесперебойного предоставления услуги);
- эффективность оказания услуги.

Общепринятые требования к показателям деятельности ОВ следующие:

- соответствие показателя данной единице ответственности;
- отражение результата управленческого воздействия на целевую группу;
- определение реальной степени воздействия органа власти на показатель (полномочия по расходам и т.д.);
- доступность информации для расчета показателя;
- качество информации (периодичность, репрезентативность, надежность);
- определение влияния внешних, не зависящих от ОВ, факторов на значение показателя (чем меньше воздействие внешних факторов, тем выше зависимость показателя от деятельности самого ОВ);
- анализ воздействия на показатель других органов власти;
- анализ возможности получения информации о степени удовлетворенности потребителя.

В Таблице 3 предложена шкала оценки адекватности и информационной обеспеченности показателя, которую можно использовать как инструмент для формирования окончательного списка показателей.

**Таблица 3.** Оценка в баллах адекватности и информационной доступности показателя

Балл	Характеристика	
	Адекватности выделенной единице ответственности	Информационной доступности
5	Показатель непосредственно сам характеризует результативность и эффективность выполнения функции	Показатель существует в настоящее время в государственной или ведомственной статистике
4	Показатель является частью системы показателей, отражающей результативность и эффективность выполнения функции	Показатель рассчитывается напрямую из имеющихся данных государственной или ведомственной статистики
3	Показатель является дополнительным в системе, характеризует общую ситуацию (динамику) в регионе	Показатель можно оценить с помощью дополнительных расчетов из имеющихся данных государственной или ведомственной статистики
2	Показатель отражает результаты деятельности хозяйствующих субъектов, но ОВ к этим результатам непосредственного отношения не имеет	Для расчета показателя необходимо получить дополнительно данные
1	На показатель влияют только внешние (не зависящие от ОВ) факторы. Показатель не отражает выполнение функций	Данные могут быть получены только из специально организованного наблюдения

При несоответствии указанным выше критериям следует предложить иные показатели, либо (при невозможности и нецелесообразности замены показателя другим) обозначить слабые стороны данного показателя и предложить методы их устранения.

Разработанная система показателей проверяется на отсутствие дублирования. Аналогичные или дублирующие друг друга показатели исключаются, а также определяются те сферы деятельности, которые оказались «не охваченными» предложенными показателями.

Самыми сложными при оценке результативности и эффективности являются показатели качества, которые характеризуют удовлетворенность получателей любых услуг. Если получатель услуги внешний по отношению к органу власти, можно использовать показатели «обратной связи», т.е. опрос потребителей услуг. Сложнее ситуация при оценке эффективности «обеспечительных» услуг, когда получателем выступает, например, сама администрация органа власти: она не может одновременно выступать и заказчиком и публичным оценщиком качества услуги. Выходом из ситуации может являться создание какой-то специализированной структуры, отдела внутреннего аудита, который будет оценивать данную услугу по формальным критериям, которые должны быть точными и ясными.

В окончательном виде система показателей должна обязательно включать методику расчета каждого показателя (формула расчета показателя, его числителя и знаменателя, источники информации). В Табл. 4 приведен пример описания такой методики.

Таблица 4. Показатель системы оценки деятельности муниципального органа власти

Наименование показателей	Указатель времени	Формула расчета		Примечание
		По отдельному региону	Среднее значение	
Средние расходы муниципального бюджета на 1 обучающегося в муниципальном образовательном учреждении	За оцениваемый календарный год	$P_{ш} = \frac{P_{оо}}{N_{ш}}$ <p><math>P_{оо}</math> - фактические расходы муниципального бюджета по статье «общее образование» за год  <math>N_{ш}</math> - число учащихся во всех МОУ региона, среднегодовое</p>	$\overline{P_{ш}} = \frac{\sum_{j=1}^m P_{оо}}{\sum_{j=1}^m N_{ш}}$ <p>m - число регионов</p>	Включают: 1. субвенцию из областного бюджета 2. расходы по муниципальным целевым программам в области образования 3. выплаты из муниципальных резервных фондов 4. внебюджетные средства Не включают: 1. средства, предоставляемые по областным социально-целевым программам 2. выплаты из областных резервных фондов 3. родительскую плату

Одна из основных проблем построения любой системы показателей результативности и эффективности деятельности ОВ - недостаточная информационная обеспеченность, т.е. отсутствие информации для расчета. Например, официальные статистические публикации не содержат таких важных показателей результативности деятельности как *Доля ДТП со смертельным исходом* (имеется *Число ДТП* и *Число погибших в ДТП*), *Доля жилищного фонда, имеющего все виды благоустройства* (имеются данные об объеме жилищного фонда, обеспеченного отдельными видами благоустройства), *Доля бесхозных инженерных сетей*.

Отсутствие необходимой информации - существенное ограничение внедрения любых систем показателей. Но если ориентироваться только на имеющиеся официальные статистические данные, то это аналогично «поиску там, где светлее», поэтому нужно искать пути получения информации. Если для расчета показателей необходимо запрашивать информацию в других органах власти, подведомственных учреждениях и т.п., необходимо регламентировать механизм предоставления информации и разработать соответствующие формы запросов. Сбор данных и расчет показателей должен быть автоматизирован в единой информационной системе.

Рассмотренная схема разработки системы показателей результативности и эффективности может быть принята в отношении любого органа власти: ОИВ субъекта, его структурных подразделений, муниципального органа власти в целом, его структурных подразделений. Основное отличие для структурных подразделений - построение единиц ответственности преимущественно на положениях об этих органах.

Опыт других регионов показывает необходимость системного подхода к созданию системы результативного управления - нужен специальный орган в Администрации области, а также привлечение специалистов (ученых) для внедрения данной системы.

УДК 339.137.2

Екатерина Александровна Калашникова  
 Красноярский государственный аграрный университет

#### ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА<sup>©</sup>

Современные условия развития производства и сферы услуг предопределяют ожесточение конкурентной борьбы, в рамках которой ведущее значение приобретает конкурентоспособность услуг и организации в целом. Чтобы добиться конкурентоспособности вузу необходимо по средствам менеджмента создать такие условия, которые способствовали бы появлению и развитию новшеств.

Первым шагом в этом может стать выбор наиболее точного и объективного инструмента управления организацией, одним из которых может служить оценка конкурентоспособности вуза по его инновационному потенциалу.

Чтобы сегодня успешно действовать на рынке, вузам мало обладать материально-финансовыми ресурсами. На первый план выходят внутренние ресурсы организации. Вузы обращают свое внимание на изучение конкурентов, клиентов, окружающую среду и на самих себя, свои внутренние возможности, которые уни-