

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

**Новгородский Государственный университет
имени Ярослава Мудрого**



**ПРОВЕДЕНИЕ SWOT – АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ НОВГУ**

Методические рекомендации

С.В. Гудилов, Г.С. Поровский

**Великий Новгород
2010 г.**

1. СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И ВЫГОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Стратегия - это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии НовГУ и достижение целей университета. Стратегический план придает университету и институтам определенность и индивидуальность, что позволяет им привлекать к работе определенные типы специалистов и абитуриентов. Этот план открывает перспективу для институтов, которая направляет деятельность их сотрудников, привлекает новых абитуриентов и помогает реализовывать на рынке образовательные услуги и научную продукцию. Главная задача стратегического плана – обеспечить необходимые нововведения и изменения в НовГУ.

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции в институте и в университете. Не используя преимущества стратегического планирования, университет в целом и отдельные его институты, факультеты и управления будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного развития. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления персоналом университета.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринимаемых руководством институтов и университета, которые ведут к разработке специфических (функциональных или продуктовых) стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь университету достичь своих целей. В рамках процесса стратегического планирования различают четыре основных вида управленческой деятельности. К ним относятся: *распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.*

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для университета. Современные темпы изменения и увеличения знаний являются настолько высокими, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству НовГУ средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решений. Знание того, чего институты и университет хотят достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решений. Принимая обоснованные и систематические плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях института или о внешней ситуации.

Планирование, поскольку оно служит для формулирования устанавливаемых целей, помогает создать единство общей цели внутри университета. Сегодня в профессиональном образовании стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

Будущий Стратегический план развития будет актуален и реалистичен, если институты и НовГУ в целом планируют свою деятельность, опираясь на свои выдающиеся достижения в науке и образовании, осознают и максимально используют возможности внешней среды, стараясь минимизировать внутренние слабости и внешние угрозы.

Целевое состояние НовГУ определяется, с одной стороны, результатом использования его *сильных сторон*, направленного на извлечение максимальной выгоды из благоприятных *возможностей* и противостояние *опасностям* внешнего окружения, а с другой стороны, результатом использования *благоприятных внешних обстоятельств* для преодоления *слабых сторон* и избегания *опасных* ситуаций. Сильные и слабые стороны рассматриваются с позиции потребителей, что подводит реальную основу под решения о распределении

ресурсов и помогает институтам извлечь максимум пользы из имеющихся у него возможностей.

2. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ SWOT – АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Будущее состояние НовГУ и его институтов, определяется через приведение их настоящего состояния в соответствие с тенденциями развития их внутреннего потенциала и внешнего окружения. Центральное место в этом подходе занимает **SWOT - анализ**, представляющий собой перекрестный анализ сильных (S - *strengths*) сторон НовГУ и его институтов, его слабостей (W - *weaknesses*), возможностей (O - *opportunities*) и угроз (T - *threats*) для развития, исходящих из внешнего окружения.

Проведение **SWOT-анализа** на подготовительном этапе проектирования развития любого вуза является одним из самых распространенных видов управленческой и маркетинговой деятельности.

Первые два элемента матрицы **SWOT-анализа** («S» и «W») описывают внутренний потенциал института, а вторые два («O» и «T») – внешнюю среду. Возможности и угрозы внешней среды – вероятностные, не зависят от менеджмента институтов и НовГУ; сильные и слабые стороны – полностью зависят от менеджмента института и университета.

Источниками информации для составления матрицы **SWOT-анализа** могут служить различного рода отчёты институтов, заключения по результатам внутренних и внешних проверок, результаты выполнения проектов и программ действующего плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 года. Для оценки внешних условий, - региональные и федеральные программы развития, национальные и мировые тенденции развития университетов и т.п. (Рисунок 1).

Технология применения SWOT-анализа включает следующие этапы:

- Составление списка сильных и слабых сторон;
- Составление списка опасностей (угроз) и возможностей;
- Установление связи между различными элементами матрицы **SWOT-анализа**;
- Позиционирование разных вариантов стратегий и выбор приоритетных.

На первом и втором этапах регистрацию данных **SWOT-анализа** предлагается выполнить в табличной форме, где будут зафиксированы основные элементы по представленным четырем категориям. Пример заполнения такой таблицы-матрицы представлен в таблице 1.

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ SWOT - АНАЛИЗА

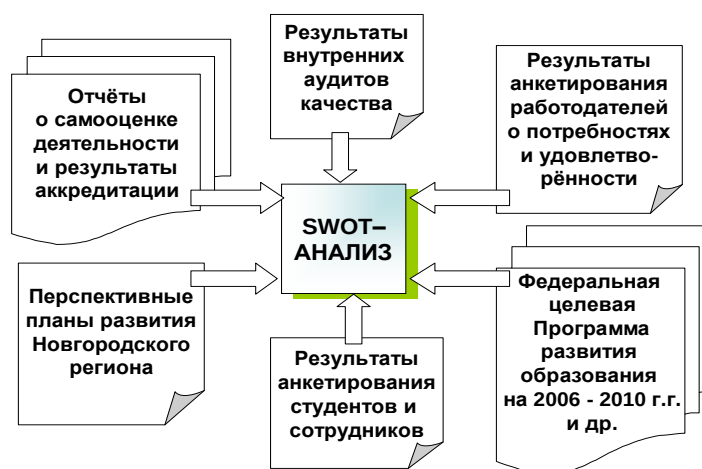


Рисунок 1. Источники информации для проведения SWOT- анализа.

Таблица 1. - Вид матрицы SWOT – анализа деятельности

Strengtest (Сильные, внутренние стороны института) 1.... 2.... 3....	Weaknesses (Слабые внутренние стороны института) 1.... 2.... 3....
Opportunities (Возможности, внешние) 1.... 2.... 3....	Threats (Угрозы, внешние) 1.... 2.... 3....

Основными принципами в работе над разработкой проекта плана стратегического развития в НовГУ в предыдущей редакции были приняты принципы менеджмента качества: *системность и процессный подход*. Принцип *процессного подхода* был выбран в связи тем, что деятельность институтов и университета представляет собой комплекс многочисленных и взаимосвязанных процессов, которые для их успешного функционирования, должны быть определены и управляемы. Под процессом понимается *управляемая деятельность*, преобразующая *входы в выходы* на основе использования различного вида *ресурсов*.

Особенностью использования процессного подхода в стратегическом планировании НовГУ является совместное применение *процессного подхода* и **SWOT-анализа**. При этом, **SWOT- анализ** применяется **к каждому** элементу (вход, выход, ресурсы и управление института), выделяемому при рассмотрении **всех** главных видов деятельности института как процессов (Рисунок 2).

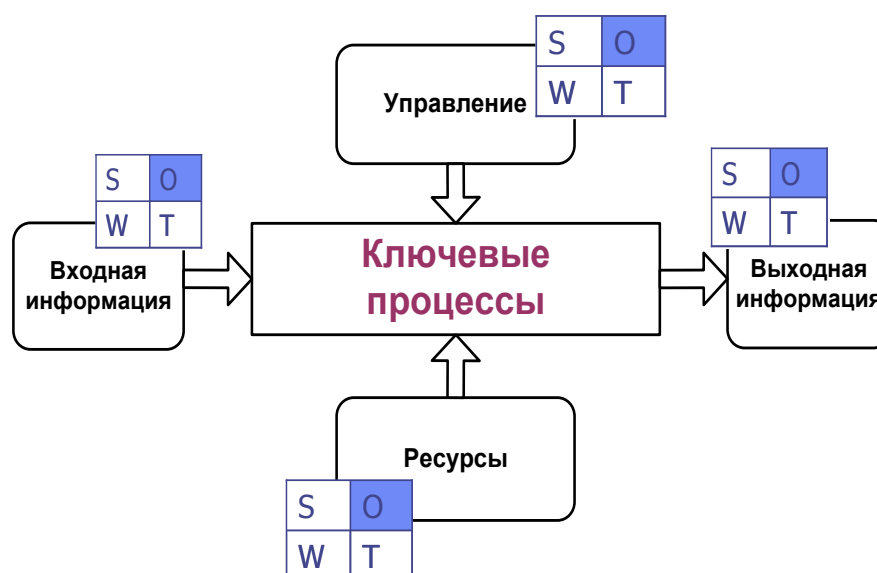


Рисунок 2. Методика проведения SWOT- анализа по ключевым процессам в институте.

Для ориентировки, при выборе главных видов деятельности института или управления, в таблице Приложения 1 приведён реестр процессов и видов деятельности осуществляемых в НовГУ.

Применение совмещенной методики позволит реализовать системный *подход* в рассмотрении деятельности института и НовГУ и не допустить потери важной информации, связанной с определением стратегий развития в процессе разработки проекта плана.

На третьем этапе установление связи между элементами матрицы **SWOT-анализа** осуществляется путём составления различных комбинаций этих элементов, которые и могут образовать поля определенных стратегий (Таблица 2). При этом разработчики стратегии проводят сравнение внутренних сил и слабостей института и НовГУ с возможностями, которые открываются на рынке научно-образовательных услуг и рынке труда Новгородского региона, России и мира:

- 1) комбинации «возможности – сильные стороны (SO)» образуют *стратегии развития*;
- 2) комбинации «возможности – слабые стороны (WO)» образуют *стратегии для внутренних преобразований*;
- 3) комбинации «угрозы – слабые стороны (WT)» рассматривается как *ограничение стратегического развития (нежелательные пути развития)*;
- 4) комбинации «угрозы – сильные стороны (ST)» используются как стратегии *потенциальных преимуществ*.

Таблица 2. - Формирование полей стратегий на
Основе комбинаций данных **SWOT –анализа** деятельности.

Матрица SWOT-анализа		Внешняя среда	
		Возможности (O) 1.... 2....	Угрозы (T) 1.... 2....
Внутренняя Среда	Сильные стороны (S) 1.... 2....	1.Поле стратегий SO 1.... 2....	2.Поле стратегий ST 1.... 2....
	Слабые стороны (W) 1.... 2....	3.Поле стратегий WO 1.... 2....	4.Поле стратегий WT 1.... 2....

Для **определения** тех или иных стратегий и записи в соответствующие поля таблицы 2, рекомендуется ответить на вопросы, приведенные в таблице 3.

Таблица 3. - Вспомогательные вопросы для определения стратегий развития

Критерии	Возможности (O): 1.... 2....	Угрозы (T): 1.... 2....
Сильные стороны (S): 1.... 2....	Позволят ли данные сильные стороны получить дополнительные преимущества благодаря использованию данных возможностей?	Позволят ли данные сильные стороны избежать этих угроз?
Слабые стороны (W): 1.... 2....	Препятствуют ли данные слабые стороны использованию этих возможностей?	Препятствуют ли данные слабые стороны избежать этих угроз?

Применение **SWOT-анализа** может быть ограничено теми элементами, которые оказывают **наибольшее влияние** на деятельность института или НовГУ.

SWOT-анализ, таким образом, определяет общую стратегию института в целом. Данный подход прост, и вместе с тем он позволяет институту изучить существующие на рынке возможности и взвесить свои способности.

Четвёртый этап - это позиционирования разных вариантов стратегий и дальнейший Выбор приоритетных. Наиболее распространенным и самым серьезным недостатком при стратегическом планировании является направление планирования: от наличных или потенциальных ресурсов к результатам, в то время как в теории менеджмента доказано, что эффективность стратегии определяется «обратным направлением» стратегического планирования: от желаемых (требуемых) результатов к поиску необходимых ресурсов для их достижения.

Желаемые результаты (цели) развития НовГУ на перспективу достаточно чётко определены в его Миссии (Приложение 2) и Политике в области качества (Приложение 3). Поэтому в число *приоритетных* вариантов *стратегий*, определяемых комбинацией различных элементов матрицы необходимо включить те, что ориентированы на достижение значимых целей установленных в Миссии и Политике в области качества НовГУ (<http://www.novsu.ru/dept/2164947/i.2429/?id=2944>).

3. ТРЕБОВАНИЯ ПРИ ВЫБОРЕ И ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА

- Выбранные стратегии института должны обеспечивать выполнение ранее поставленных целей и соответствовать сформулированной **Миссии** института и НовГУ;
- Стратегии должна учитывать внешние возможности и ключевые сильные стороны института, равно как ее слабые стороны и внешние угрозы. Они должны опираться на внутренний потенциал института и быть способны актуализировать и активизировать его;
- Стратегические альтернативы должны иметь возможно меньшую степень риска;
- Избранные стратегии должны быть рассчитаны на реальное ресурсное обеспечение;
- Сделанный институтом стратегический выбор должен предвосхитить положительную реакцию различных групп влияния, принадлежащих как к внутренней, институтской, так и к внешней среде.

Оценка выбранных стратегий должна заканчиваться ранжированием их по степени важности для института и окончательным выбором тех из них, которые будут использованы при построении и практической реализации планов развития институтов и НовГУ в целом. Выбранные стратегии представляют в виде древовидной диаграммы «дерева стратегий».

Таким образом, **SWOT-анализ** может выступать в качестве методологического инструмента оценки имеющихся ресурсов и возможностей институтов НовГУ, необходимых для реализации образовательного процесса, например, в компетентностном формате, и других видов деятельности.

4. ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ SWOT- АНАЛИЗА

- Анализ должен быть сфокусирован на ключевых процессах деятельности институтов и НовГУ;
- Сильные и слабые стороны должны отражать положение НовГУ и его институтов по отношению к его соперникам (конкурентам) по рынку;
- Информация должна фиксироваться как можно более четко и сжато;
- В каждой из четырех частей матрицы формулировки нужно упорядочить по значимости;
- Необходимо ограничиться теми элементами, которые оказывают **наибольшее влияние** на деятельность института и НовГУ;
- Необходимо подкреплять свои заявления доказательствами;
- Период исследования: текущий период - исследуются существующие силы и слабости института и текущая рыночная ситуация.

В **Приложении 4** приведены примеры проведения SWOT –анализа деятельности НовГУ и формулирования функциональных Стратегий, и Программ развития по состоянию на 2005 год.

Электронная версия методических рекомендаций находится на страничке документов отдела стратегического развития.

5. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегический план развития НовГУ на период до 2010 года. НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2006. 129 с.
1. Гавриков А.Л. Стратегическое управление университетом как потребность нового времени // Педагогическое образование и наука. – 2004. - №4. – С.30-35.
2. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах - Под ред. Е.А. Князева. - Казань: Унипресс, 2001.- 215 с.
3. Нуждин В.Н., Кадамцева Г.Г. Стратегическое управление качеством образования: Учеб. пособие/ Иван. гос. энерг. ун-т.- Иваново. 2002.- 88 с.
4. Грудзинский А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ.- 2004.- №1.- С.9-20.
5. Гавриков А.Л., Исаев В.А., Поровский Г.С. Менеджмент на основе качества (MBQ) как стратегия развития университета // На пути к успеху: развитие культуры качества в вузе/ Под общ. ред. Г.С. Поровского; НовГУ им. Ярослава Мудрого.– Великий Новгород, 2006. – 104 с.
6. Прибытков, В. С. Основы стратегического планирования и менеджмента в современном вузе / В. С. Прибытков // Совет ректоров. - 2009. - N 8. - С. 21-25.
7. Альгина М.В. Управление сбалансированным развитием в техническом вузе // Университетское управление. 2006. № 5(45). С. 12-21.
8. Федеральная целевая программа развития образования на 2006 - 2010 годы. Постановление Правительства Российской Федерации от 23 декабря 2005 г., № 803.
9. Друкер, Питер Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. -3004 с.
10. ФЕДЕРАЛЬНАЯ ЦЕЛЕВАЯ ПРОГРАММА "Научные и научно-педагогические кадры инновационной России" на 2009 - 2013 годы. УТВЕРЖДЕНА постановлением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2008 г. № 568.

Приложение 1

Таблица 2.- Реестр процессов и видов деятельности в НовГУ

№ п/п	Наименование вида деятельности или процесса	Прим.
1	Деятельность руководства по управлению качеством образования	
1.1	Стратегическое планирование и управление качеством образования	
1.2	Планирование и развитие СМК НовГУ	
1.3	Распределение ответственности и полномочий	
1.4	Лицензирование, аттестация и аккредитация	
1.5	Анализ СМК НовГУ со стороны руководства	
1.6	Информирование общества	
1.7	Финансирование СМК НовГУ	
2	Основные процессы научно-образовательной деятельности НовГУ	
2.1	Маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда	
2.2	Проектирование и разработка основных образовательных программ (ООП)	
2.3	Довузовская подготовка и прием студентов	
2.4	Реализация основных образовательных программ (ООП)	
2.5	Воспитательная и внеучебная работа со студентами	
2.6	Проектирование и реализация программ дополнительного образования	
2.7	Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура)	
2.8	Научно-исследовательская и инновационная деятельность	
2.9	Международная деятельность	
3	Вспомогательные процессы НовГУ	
3.1	Бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса	
3.2	Кадровое обеспечение	
3.3	Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов	
3.4	Управление образовательной средой	
3.5	Издательская деятельность	
3.6	Библиотечное и информационное обслуживание	
3.7	Управление инфраструктурой и производственной средой	
3.8	Обеспечение безопасности жизнедеятельности (БЖД)	
3.9	Социальная поддержка студентов и сотрудников НовГУ	
4*	Деятельность в рамках процессов по измерению, анализу и улучшению	
4.1	Мониторинг, измерение и анализ процессов	
4.2	Управление несоответствиями	
4.3	Улучшение процессов посредством политики, целей, а также корректирующих и предупреждающих действий	

**Примечание.* Деятельность по измерению, анализу и улучшению является составной частью основных и вспомогательных процессов НовГУ.

МИССИЯ

Новгородского Государственного университета им. Ярослава Мудрого

Кто мы?

Университет носит имя Новгородского князя Ярослава Мудрого и продолжает его государственную и просветительскую миссию в прославлении земли Новгородской ученостью и соборностью. Сегодня университет известен как уникальный федерально-региональный “мультиуниверситет-технополис”, который впервые в России объединил на добровольной основе несколько вузов, техникумов и научно-производственных структур, сохранив и приумножив их научный, образовательный и социально-культурный потенциал для решения задачи формирования нового корпуса высококвалифицированных профессионалов, способных участвовать в создании эффективной рыночной экономики и демократического государства.

Для чего мы существуем?

НовГУ представляет собой открытую социальную научно-образовательную систему, ориентированную на содействие формированию инновационной российской экономики, основанной на знаниях, и культурному развитию регионального сообщества на национально-исторической, духовно-нравственной и новейшей организационной и технологической основе. Он призван нести профессиональные многоуровневые знания и опыт с академическим качеством, сопоставимым с ведущими европейскими университетами, воплощать в жизнь гуманистические идеалы и формировать социальный тип личности, адекватный требованиям времени.

Университет обеспечивает получение новых знаний на основе выполнения фундаментальных и прикладных научных исследований по широкому спектру направлений и их использование в научной, образовательной, социально-культурной и производственной сферах. Он оказывает системное воздействие на другие образовательные структуры, направленное на повышение качества образовательного, воспитательного и научного процессов, выступая в качестве аналитического центра, обеспечивающего интеллектуальное сопровождение российских реформ.

Для кого мы работаем?

НовГУ видит свое предназначение во всемерном развитии российского образования и науки в интересах личности, общества и государства. Оставаясь федерально-региональным центром науки, культуры и образования, он должен обрести черты и динамику “обучающегося университета”, обеспечивающего возможности творческой самореализации для преподавателей и сотрудников, студентов и аспирантов. Становление такого федерального университета на Новгородской земле позволит ей самой стать обучающимся регионом с высоким уровнем инвестиций в развитие кадрового потенциала и гармонично взаимодействующим с российским и мировым образовательным и научным сообществом.

Что мы гарантируем и за счет чего?

Залог успеха деятельности НовГУ – формирование новых стандартов образовательных услуг, сопоставимых с уровнем ведущих мировых университетов и соответствующих российским потребностям, имеющийся высокий потенциал самообновления, коллективного самообучения и управления. Наше видение на перспективу – это тесное взаимодействие с ведущими зарубежными университетами и с довузовским образовательным сообществом, интенсивное развитие собственной инфраструктуры и интеграция научных исследований с практикой экономических и социальных преобразований в России, и это видение региона, приверженного единым ценностям равенства и взаимоуважения между людьми, странами и поколениями. Для такого университета характерна

информационная открытость и прозрачность по отношению к внешней среде и к собственному коллективу, активное распространение результатов своей деятельности в профессиональном сообществе, развитие разветвленной системы дополнительного образования (образование взрослых), способствующие устойчивому развитию региона, включающее обеспечение экономической жизнеспособности, высокий уровень общественного здоровья, справедливости, социальной сплоченности с тем, чтобы удовлетворять потребности нынешнего поколения, не нанося при этом ущерб возможностям будущих поколений.

Приложение 3.

Политика в области качества Новгородского государственного Университета имени Ярослава Мудрого

НовГУ представляет собой открытую научно-образовательную систему, ориентированную на содействие становлению инновационной российской экономики и гражданского общества.

НовГУ поддерживает высокий статус университета как центра образования, культуры, науки и новых технологий в Новгородском регионе, способствуя развитию регионального сообщества на национально-исторической, духовно-нравственной и новейшей организационной и технологической основе, формируя новое поколение специалистов, обладающих современными компетенциями. Университет обеспечивает получение и использование новых знаний на основе фундаментальных и прикладных научных исследований по широкому спектру направлений и выступает в качестве аналитического центра, осуществляющего интеллектуальное сопровождение в научной, образовательной, социально-культурной и производственной сферах.

Цель деятельности Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого - достижение качества предоставляемых образовательных и научно-консультационных услуг, которое соответствует уровню ведущих вузов и содействует развитию просветительской традиции российского образования.

Качество предоставляемых услуг – стратегический приоритет развития Университета. Поставленных задач мы достигаем с помощью внедрения и совершенствования системы менеджмента качества на основе требований ГОСТ Р ИСО 9001, в соответствии с которыми:

- Мы уделяем особое внимание удовлетворенности требований потребителей по качеству подготовки специалистов, следуя принципу открытости и сотрудничества, укрепляя партнерские связи с образовательными и научными учреждениями, промышленными предприятиями и организациями. Мы изучаем и прогнозируем развитие рынка труда и постоянно корректируем предоставляемый Университетом перечень образовательных программ и научно-консультационных услуг;
- Мы совершенствуем квалификацию преподавательского персонала, поощряем творческую инициативу преподавателей по совершенствованию учебного процесса и внедрению инновационных дидактических подходов и информационных технологий для улучшения качества подготовки специалистов;
- Мы укрепляем научно-исследовательский потенциал вуза, обеспечивая этим единство научно-исследовательского и образовательного процессов и фундаментальную научную подготовку выпускников;
- Мы стремимся предоставить все возможности для индивидуального развития, социальной мобильности обучающихся и успешного трудоустройства выпускников, реализуя идею непрерывности образования.

Руководство Университета добивается стабильного функционирования и развития Университета путем четкой регламентации обязанностей, полномочий и ответственности сотрудников на всех уровнях управления, сочетая требовательность, демократический стиль и

строгое соблюдение норм трудовой и научной этики.

Руководство Университета осуществляет постоянный мониторинг и аудит с целью достижения уверенности в том, что политика качества воплощается в жизнь и поставленные цели достигаются, а также обеспечивает планирование и координацию работ по обеспечению качества.

Руководство Университета несет ответственность за создание условий, необходимых для реализации Политики в области качества, а ее выполнение является обязанностью и долгом чести всех работников НовГУ.

SWOT-анализ НовГУ по состоянию на 2005 г.

Стратегия «УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ»

Сильные стороны (S)

- НовГУ является системообразующей организацией для региональной системы образования, выполняет, помимо подготовки кадров, функции регионального (межрегионального) научно-методического центра по широкому диапазону образовательных программ;
- НовГУ предоставляет широкий спектр специальностей довузовской, вузовской и послевузовской подготовки и возможность получения доп. квалификации (преподаватель, преподаватель ВШ, переводчик в сфере профессиональной коммуникации);
- реализация многоуровневой подготовки;
- Наличие комплексных целевых программ непрерывного образования (ИНПО, ИМО и др.);
- Наличие лицензированных программ дополнительного профессионального образования;
- Сопряженность образовательных программ различных уровней;
- Наличие высококвалифицированного ППС, в т.ч. в подготовке научных и научно-педагогических кадров;
- Эффективно действует структура по работе с иностранными студентами (ОРИС);
- наличие международных образовательных программ;
- Работает система подготовительных курсов разных уровней;
- Налажена система тестирования учащихся школ и абитуриентов (региональный центр тестирования);
- Наличие научных центров, НИЛ и УНИЛ;
- 11 диссертационных советов, из них 9 докторских;
- Новые научные знания используются в образовательной, научной и консалтинговой деятельности;
- Наличие собственных учебных пособий и учебников с грифом УМО и Министерства образования и науки РФ;
- Наличие ресурсных центров коллективного пользования;
- Современная информационная база данных и знаний (Интернет-классы, лаборатория «Медиатора»);
- Региональный центр по подготовке и переподготовке кадров для инновационной деятельности, ФПК и ПК;
- Наличие университетского издания «Вестник НовГУ», включенного в перечень ВАК;
- Объем фондов фундаментальной библиотеки более 1 млн. экземпляров;
- Использование рейтинговой интенсивной технологии модульного обучения для обеспечения контроля за ходом и результатами учебного процесса.

Слабые стороны (W)

- недостаточно эффективное взаимодействие с потенциальными работодателями по формированию регионального компонента содержания образовательных программ, отсутствие гибкости в формировании модели конкурентоспособного выпускника НовГУ; узкая специализация в подготовке выпускников по отдельным специальностям при требовании рынком специалистов-универсалов;
- недостаточно активная и целенаправленная профориентационная работа, в том числе на подготовительных курсах;
- недостаточное количество признанных в РФ и за ее пределами научных школ;
- малое количество междисциплинарных научных и образовательных проектов;
- недостаточное количество лицензированных магистерских программ;

- слабая сеть представительств НовГУ в регионе и Федерации;
- система образования взрослых нуждается в расширении спектра образовательных программ;
- недостаточный перечень программ дополнительного профессионального образования;
- низкая интенсивность внедрения новых образовательных технологий в учебный процесс;
- недостаточно эффективная система обеспечения качества по направлениям образовательной и научной деятельности и механизмов квалитетического обеспечения учебного процесса;
- недостаточная активность руководителей научных исследований по привлечению студентов в НИР (как результат - отсутствие «задела» для аспирантуры);
- низкий процент защит диссертаций докторантами и аспирантами в срок.

Возможности (О)

- стратегическое партнерство с предприятиями и организациями по выработке компетентностной модели выпускника, разработке и реализации образовательных программ;
- возможность использования Интернета и внутренней социологической службы НовГУ для изучения рынка, спроса на инновационные разработки, на образование и другие продукты деятельности вуза;
- расширение международных связей, интернационализация образования и знаний на основе сотрудничества с зарубежными вузами и др. организациями, участие преподавателей и студентов в международных образовательных и научных проектах;
- развитие научных исследований фундаментального и прикладного характера;
- системная интеграция образования и науки;
- использование в учебном процессе новых образовательных технологий;
- становление эффективной системы обеспечения качества образования;
- активное использование рейтинговых оценок в образовательном процессе, при оценке деятельности структурных подразделений и специальностей для мониторинга и улучшения качества образования;
- структурная реорганизация подразделений НовГУ в связи с переходом на двухуровневую подготовку;
- освоение программ дополнительной квалификации в рамках основной образовательной программы
- развитие разнообразных видов и форм образования (расширение сети представительств, дистанционное обучение, образование взрослых);
- анализ трудоустройства выпускников и корректировка образовательных программ;
- возможность использования культурного, научного, образовательного потенциала Санкт-Петербурга и Москвы;
- развитие горизонтальных связей между подразделениями вуза.

Угрозы (Т)

- Резкое уменьшение количества абитуриентов в 2007-2009 гг., как следствие - необходимость освоения новых сегментов рынка образовательных и консультационных услуг, разработки новых ООП и отраслей научных исследований;
- снижение уровня подготовки абитуриентов;
- невысокий социальный статус преподавателя вуза, как следствие – недостаточная мотивация по улучшению качества образовательной деятельности;
- изменение критериев и показателей аттестации и аккредитации вузов;
- отсутствие устойчивого спроса работодателей на знания и компетенции выпускников (разного уровня, различных специальностей);
- отсутствие систем внутрифирменного обучения на предприятиях региона для студентов НовГУ по ряду специальностей;
- узкий рынок труда в регионе, как следствие – недостаточная востребованность знаний и компетенций выпускников.

Стратегия «Управление знаниями»

(S) Использование сильных сторон • НовГУ предоставляет широкий спектр специальностей довузовской, вузовской и послевузовской подготовки и возможность получения доп. квалификации (преподаватель, преподаватель ВШ, переводчик в сфере профессиональной коммуникации); • реализация многоуровневой подготовки (сопряженность образовательных программ различных уровней); • наличие высококвалифицированного профессорско-преподавательского состава; • наличие лицензированных программ дополнительного профессионального образования; • наличие собственных учебных пособий и учебников с грифом УМО и МО РФ; • современная информационная база данных и знаний (Интернет-классы, лаборатория «Медиатерра»); новые научные знания используются в образовательной, научной и консалтинговой деятельности	(Т) Предотвращение угроз • резкое уменьшение количества абитуриентов в 2007-2009 гг., как следствие - необходимость освоения новых сегментов рынка образовательных и консультационных услуг, разработки новых ООП и отраслей научных исследований; • снижение уровня подготовки абитуриентов
(W) Минимизация • недостаточное количество лицензированных магистерских программ дополнительного образования; • недостаточный перечень программ дополнительного профессионального образования; • Система образования взрослых нуждается в расширении спектра образовательных программ; • Слабая сеть представительств НовГУ в регионе и Федерации; • Низкая интенсивность внедрения новых образовательных технологий в учебный процесс	1. Программа «Образование» (Многоуровневая подготовка. Дистанционное образование. Новые образовательные технологии. Образование взрослых. Развитие дополнительного профессионального образования.) • Развитие разнообразных видов и форм образования (расширение сети представительств, дистанционное обучение, образование взрослых); • Использование в учебном процессе новых образовательных технологий; • Возможность использования Интернета и внутренней социологической службы НовГУ для изучения рынка, спроса на инновационные разработки, на образование и другие продукты деятельности вуза; • Структурная реорганизация подразделений НовГУ в связи с переходом на двухуровневую подготовку; • Освоение программ дополнительной квалификации в рамках основной образовательной программы

Стратегия «Управление знаниями»

(S) Использование сильных сторон • действует структура по работе с иностранными студентами (ОРИС); • наличие международных образовательных программ • наличие научных центров, НИЛ и УНИЛ; • новые научные знания, используемые в образовательной, научной и консалтинговой деятельности, потенциально востребованные за рубежом	(Т) Предотвращение угроз • Резкое уменьшение количества абитуриентов в 2007-2009 гг., как следствие - необходимость освоения новых сегментов рынка образовательных и консультационных услуг, разработки новых ООП и отраслей научных исследований; • Отсутствие устойчивого спроса российских работодателей на знания и компетенции выпускников (разного уровня, различных специальностей)
(W) Минимизация • Недостаточное количество признанных в РФ и за ее пределами научных школ; • Малое количество междисциплинарных научных и образовательных проектов	3. Программа «Интернационализация науки и образования» (Развитие работы с иностранными обучающимися. Интернационализация науки и образовательного процесса. Интернационализация науки и образовательного процесса. Межрегиональные исследования в общественных науках «Интернационализация научных исследований гуманитарного характера» Интернационализация образования и знаний на основе сотрудничества с зарубежными вузами и др. организациями, участие преподавателей и студентов в международных образовательных и научных проектах; • Системная интеграция образования и науки

Стратегия «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Сильные стороны (S)

- НовГУ осуществляет подготовку кадров для отраслей, необходимых для выполнения РФ государственных функций, предусмотренных Конституцией (образование, медицинское обслуживание); является участником комплексных целевых программ непрерывного образования (ИНПО, ИМО и др.);
- Согласованность научно-практических проектов с региональными программами Новгородской области;
- Наличие высококвалифицированного профессорско-преподавательского состава, способного участвовать в межвузовских и международных проектах, направленных на интеграцию НовГУ в мировое образовательное пространство;
- Интернационализация учебно-научной деятельности через участие в международных проектах и программах, как результат - складывающийся в мировом образовательном пространстве имидж НовГУ;
- Наличие информационных каналов для информирования местной, региональной и федеральной общественности о достижениях и планах НовГУ в культурной, социальной и инновационной деятельности (телевизионного канала ТО «Университет», газет «Новгородский университет», «Невер-СВ», альманаха «Чело» и др.);
- Централизация власти с элементами децентрализации как средство внедрения инновационных практик в образовании и управлении;
- Наличие элементов университетской системы менеджмента качества, в т.ч. эффективного механизма рейтингования кафедр;
- Большое количество объектов интеллектуальной собственности.

Слабые стороны (W)

- Недостаточно отлаженные механизмы установления социальных контактов с заинтересованными сторонами и стратегическими партнерами;
- Отсутствие образовательных программ, сертифицированных на международном уровне;
- Недостаточная межкультурная компетентность сотрудников НовГУ;
- Недостаточная активность в продвижении инновационных, консультационных и образовательных услуг на российский и международный рынок;
- Недостаточно развитая система обеспечения качества по различным направлениям деятельности; недостаточный мониторинг качества различных сторон жизни в университете.

Возможности (O)

- Развитие разнообразных видов и форм образования (расширение сети представительств, дистанционное обучение, образование взрослых);
- Поддержка администрацией города и области необходимых для развития региона специальностей и университета в целом; усиление связей с управленческими структурами региона и России;
- Развитие механизмов более эффективного вовлечения Попечительских советов в управление университетом;
- Стратегическое партнерство с предприятиями и организациями по подготовке высококвалифицированных кадров; более активное сотрудничество с наиболее динамично развивающимися в последние годы предприятиями-работодателями (химическая, лесная, деревообрабатывающая, машиностроительная, пищевая промышленность);
- Лицензирование научно-технической деятельности на право выполнения оборонных заказов;
- Оказание консультационных услуг по различным направлениям деятельности;
- Интернационализация образования на основе сотрудничества с правительственными и неправительственными организациями за рубежом, активизация международной деятельности; межвузовские связи: совместные проекты, возможность научной кооперации;

- Международная сертификация образовательных программ, приложения европейского образца к дипломам;
- Возможность использования Интернета и внутренней социологической службы НовГУ для изучения рынка, спроса на инновационные разработки, на образование и другие продукты деятельности вуза;
- Внедрение системы оценки качества ИПС с учетом международного опыта;
- использование методов стратегического планирования;
- использование менеджмента качества как части стратегического менеджмента;
- бенчмаркинг/

Угрозы (Т)

- слабая динамика платежеспособного спроса на образование и спроса на наукоемкую продукцию и услуги; депопуляция и деградация населения области (Новгородская область занимает одно из первых мест в России по темпам алкоголизации);
- сокращение внебюджетного финансирования (из-за относительно низкой платежеспособности населения, демографической ситуации, изменения законодательства);
- Возможная потеря поддержки властных структур;
- Утверждение нового законодательства по высшему образованию и связанный с этим рост степени неопределенности факторов внешней среды;
- Экономическая нестабильность большинства промышленных предприятий региона;
- Риск непризнания образовательных программ НовГУ на международном уровне.

Стратегия «Управление изменениями»

(S) Использование сильных сторон - НовГУ осуществляет подготовку кадров для отраслей, необходимых для выполнения РФ государственных функций, предусмотренных Конституцией (образование, медицинское обслуживание); является участником комплексных целевых программ непрерывного образования (ИНПО, ИМО и др.); - согласованность научно-практических проектов с региональными программами Новгородской области - наличие информационных каналов для информирования местной, региональной и федеральной общественности о достижениях и планах НовГУ в культурной, социальной и инновационной деятельности (телевизионного канала ТО «Университет», газет «Новгородский университет», «Универ-СВ», альманаха «Чело» и др.); - большое количество объектов интеллектуальной собственности	(Т) Предотвращение угроз - слабая динамика платежеспособного спроса на образование и спроса на наукоемкую продукцию и услуги; депопуляция и деградация населения области (Новгородская область занимает одно из первых мест в России по темпам алкоголизации); - сокращение в/б финансирования (из-за относительно низкой платежеспособности населения, демографической ситуации, изменения законодательства); - возможная потеря поддержки властных структур - утверждение нового законодательства по высшему образованию и связанный с этим рост степени неопределенности факторов внешней среды; - экономическая нестабильность большинства промышленных предприятий региона
(W) Минимизация слабых сторон недостаточно отлаженные механизмы установления социальных контактов с заинтересованными сторонами и стратегическими партнерами	1. Программа «Стратегический менеджмент». (Корпоративный университет) - развитие разнообразных видов и форм образования (расширение сети представительств, дистанционное обучение, образование взрослых); - поддержка администрацией города и области необходимых для развития региона специальностей и университета в целом; усиление связей с управленческими структурами региона и России; - развитие механизмов более эффективного вовлечения Попечительских советов в управление университетом; - стратегическое партнерство с предприятиями и организациями по подготовке высококвалифицированных кадров; более активное сотрудничество с наиболее динамично развивающимися в последние годы предприятиями-работодателями; - лицензирование научно-технической деятельности на право выполнения оборонных заказов; - оказание консультационных услуг по различным направлениям деятельности

Стратегия «Управление изменениями»

(S) Использование сильных сторон • интернационализация учебно-научной деятельности через участие в международных проектах и программах, как результат - складывающийся в мировом образовательном пространстве имидж НовГУ; • интернационализация учебно-научной деятельности • через участие в международных проектах и программах, • как результат - складывающийся в мировом образовательном пространстве имидж НовГУ	(Т) Предотвращение угроз • Слабая динамика платежеспособного спроса на образование и спроса на наукоемкую продукцию и услуги; депопуляция и деградация населения области; • Сокращение в/б финансирования (из-за относительно низкой платежеспособности населения, демографической ситуации, изменения законодательства); • Возможная потеря поддержки властных структур; • Утверждение нового законодательства по высшему образованию и связанный с этим рост степени неопределенности факторов внешней среды; • Экономическая нестабильность большинства промышленных предприятий региона; • Риск непризнания образовательных программ НовГУ на международном уровне
1. Программа «Стратегический менеджмент». (Международная аккредитация образовательных программ)	
(W) Минимизация слабых сторон • Отсутствие образовательных программ, сертифицированных на международном уровне; • Недостаточная межкультурная компетентность сотрудников НовГУ; • Недостаточная активность в продвижении инновационных, консультационных и образовательных услуг на российский и международный рынок	(О) Осуществление возможностей • Международная сертификация образовательных программ, приложения европейского образца к дипломам; • Интернационализация образования на основе сотрудничества с правительственными и неправительственными организациями за рубежом, активизация международной деятельности; межвузовские связи: совместные проекты, возможность научной кооперации