

УДК 339.137.22.49

Кацман Валерий Евельевич

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Россия, Москва

Директор Учебно-методического центра подготовки профессиональных оценщиков

Доктор технических наук, профессор

E-Mail: VKatsman@mfp.ru

Методика и опыт повышения конкурентоспособности образовательной программы ВУЗа

Аннотация: В статье проводится анализ регионального рынка образовательных услуг вуза на примере программы подготовки оценщиков. Рассматривается структура образовательной программы. Дается сравнительная характеристика образовательной деятельности ведущих вузов на рассматриваемом сегменте рынка. За период с 2000 по 2011 годы автором проанализированы доли рынка в региональном разрезе, занимаемые различными вузами. Отмечено монопольное положение МФПУ «Синергия» на данном сегменте рынка образовательных услуг. Вычислен и проанализирован по регионам и в целом коэффициент роста. Описывается разработанная система подготовки оценщиков МФПУ «Синергия». Предложено использовать системный подход для решения проблемы повышения конкурентоспособности образовательной программы вуза. Рассмотрены основные этапы системного анализа применительно к рассматриваемому сегменту рынка образовательных услуг. На основе системного подхода предлагаются пути повышения конкурентоспособности образовательных программ вуза. Системный подход позволил найти эффективные пути решения проблемы на основе структуризации системы, анализа и оптимизации связей между субъектами образовательного процесса, формализации цели, нахождения оптимальных путей достижения цели. Даются рекомендации по развитию образовательной программы.

Ключевые слова: Конкурентоспособность; конкурентное преимущество; качество образовательных услуг; дополнительное профессиональное образование; программа подготовки оценщиков; факторы конкурентоспособности.

Идентификационный номер статьи в журнале 175EVN613

Valeriy Katsman
Moscow University for Industry and Finance «Synergy»
Russia, Moscow
E-Mail: VKatsman@mfa.ru

Methods and experience of enhancing the competitiveness of University training program

Abstract: Author has analyzed the regional market of educational services by the example of the program of preparation of appraisers. The paper considers the structure of the educational program. Comparison of the educational activities of the leading universities in the relevant sector of the market is given. Author has analyzed the market shares which were occupied by the different universities in the regional context for the period from Y2000 to Y2011. The monopoly position of the University “Synergy” in this segment of the market of educational services is noted. Growth factor is calculated and analyzed on the region and the country as a whole. Author has described the developed system training appraisers for the University “Synergy”. Author has proposed to use a systematic approach for solving the problem of improving the competitiveness of educational programs of the University “Synergy”. The main stages of system analysis in relation to this segment of the market of educational services were proposed by Author. On the basis of system approach author has suggested the ways to improve the competitiveness of educational programs of the University “Synergy”. System approach has allowed to find the effective ways to solve the problems on the basis of the structured systems analysis and the optimization of the relations between the subjects of educational process and the formalization of the goals and finding the optimal ways to achieve the goals. Author has given the recommendations on development of the educational program

Keywords: Competitiveness; competitive advantages; the quality of educational services; further professional education; appraisers training program; factors of competitiveness.

Identification number of article 175EVN613

Оценочная деятельность возродилась в Российской Федерации в начале 90-х годов прошлого века в период перехода к рыночной экономике. Масштабная приватизация государственной собственности и не менее масштабная переоценка основных фондов предприятий создали предпосылки для организации подготовки оценщиков.

Первоначально подготовку оценщиков в Российской Федерации осуществляли несколько ведущих экономических вузов (приведены их современные наименования): Финансовый университет при Правительстве РФ, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, РЭУ им. Г.В. Плеханова, Государственный университет управления, Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, Московский финансово – промышленный университет «Синергия» (МФПУ «Синергия»).

Образовательные услуги в области оценочной деятельности осуществлялись в форме краткосрочных семинаров по отдельным узким направлениям оценочной деятельности: оценке стоимости недвижимости, оценке стоимости машин и оборудования, оценке стоимости автотранспортных средств, оценке стоимости интеллектуальной собственности, оценке стоимости предприятий, оценке ликвидационной стоимости и по ряду других направлений. Рассматриваемые образовательные услуги относятся к сфере дополнительного профессионального образования.

В начальный период времени конкуренция на рынке образовательных услуг подготовки оценщиков практически отсутствовала, поскольку в большинстве столичных вузов и практически во всех регионах России отсутствовали преподавательские кадры в области оценочной деятельности. Практикующиеся оценщики неохотно участвовали в этом образовательном процессе из-за нежелания готовить себе конкурентов. Качество образовательных услуг было недостаточно высоким.

В 2000 году Министерством имущественных отношений и Министерством образования России были утверждены государственные требования к программе профессиональной переподготовки оценщиков на базе высшего образования. Эта восьмимесячная программа объемом более 800 учебных часов содержит 25 дисциплин, охватывающих все основные направления оценочной деятельности и включающие следующие блоки дисциплин:

- экономико-правовые;
- базовые;
- теорию и практику оценки стоимости недвижимости;
- теорию и практику оценки стоимости машин, оборудования и транспортных средств;
- теорию и практику оценки стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности;
- теорию и практику оценки стоимости предприятий (бизнеса);
- подготовку и защиту в Государственной аттестационной комиссии выпускной квалификационной работы.

Образовательные услуги по рассматриваемой программе подготовки оценщиков являются доминирующими на рассматриваемом сегменте образовательных услуг. Пятилетняя программа высшего образования со специализацией «Оценка собственности» в рамках специальности «Финансы и кредит» мало востребована на рынке образовательных услуг в связи с ее большой продолжительностью и высокой стоимостью.

Автором проведен количественный анализ рынка образовательных услуг в области оценочной деятельности, в котором представлены данные по всем регионам России.

Анализ проводился по двум периодам времени, соответствующим стадиям развития анализируемого сегмента рынка образовательных услуг:

1. период с 2000 г. по 2005 г.;
2. период с 2006 г. по 2011 г.

В период 2000 – 2005 гг. проходило формирование рынка услуг по принятой в 2000 году образовательной программе подготовки оценщиков в Российской Федерации. Этот период совпадает с периодом государственного лицензирования оценочной деятельности в соответствии с Федеральным законом об оценочной деятельности в Российской Федерации [1,5].

Для осуществления практической оценочной деятельности оценщик, прошедший подготовку по образовательной программе, был обязан оформить соответствующую лицензию на оценочную деятельность в Минимущество России. Именно поэтому при анализе первого периода были использованы данные Минимущества по лицензиатам в области оценочной деятельности, сгруппированные по регионам России.

В этот период подготовкой оценщиков по рассматриваемой программе занимались порядка 150 вузов России, включая вузы ранее указанной первой шестерки.

Основные усилия столичные вузы сосредоточили на подготовке оценщиков в московском регионе, включающем Москву и Московскую область. Соответственно, доля рынка образовательных услуг по подготовке оценщиков в московском регионе составила около 14% от федерального рынка, что намного превосходит доли других отдельных региональных рынков. В результате возрос уровень конкуренции столичных вузов, занимающихся подготовкой оценщиков, и сократился набор слушателей – оценщиков в большинстве этих вузов.

При такой ситуации на московском рынке основным конкурентным преимуществом МФПУ «Синергия», в отличие от других московских вузов, была стратегия захвата региональных рынков, которые в совокупности составляют порядка 86%, на основе развития региональной программы подготовки оценщиков.

На федеральном уровне можно выделить регионы, в которых подготовлено наибольшее количество оценщиков (с долями федерального рынка более 3%): Москва и Московская область (13,83%), Краснодарский край (4,7%), Тюменская область и автономные округа (4,02%), Республика Башкортостан (3,8%), Ростовская область (3,68%), Санкт-Петербург и Ленинградская область (3,54%), Свердловская область (3,25%), Челябинская область (3,18%), Республика Татарстан (3,06%).

Доля рынка, занимаемая МФПУ «Синергия», определена как процентное отношение числа оценщиков, подготовленных МФПУ по региональной программе, к общему числу оценщиков, подготовленных в регионе всеми вузами. При этом, в целом по России за период 2000-2005 гг. доля рынка, занимаемая МФПУ «Синергия» по анализируемой программе, составила около 17%.

Конкурентные преимущества МФПУ «Синергия» в анализируемом периоде достигнуты, прежде всего, за счет инноваций: впервые в России внедрена заочная форма подготовки оценщиков с элементами дистанционного образования и проведением очных сессий, создана широкая сеть региональных представителей, занимающихся организацией набора слушателей.

Можно выделить регионы, в которых региональная программа подготовки оценщиков МФПУ «Синергия» реализовывалась наиболее успешно (с долей регионального рынка более 25%): Рязанская область (93,62%), Владимирская область (90,77%), Республика Бурятия (85,42%), Чеченская Республика (77,78%), Магаданская область (75,00%), Удмуртская Республика (73,08%), Пензенская область (69,70%), Омская область (59,09%), Тамбовская область (53,66%), Сахалинская область (53,33%), Тульская область (51,96%), Саратовская область (51,14%), Калужская область (51,04%), Липецкая область (48,86%), Кировская область (42,50%), Тюменская область (40,77%), Камчатская область (34,38%), Новгородская область (29,73%), Мурманская область (27,63%), Псковская область (26,19%), Республика Саха (Якутия) – 25,51%, Республика Марий Эл (25,00%), Республика Северная Осетия – Алания (25,00%).

Следует отметить, что в качестве регионального партнера выбирался не обязательно традиционный вуз-партнер МФПУ «Синергия» по высшему образованию, а региональный вуз, имеющий наилучшую базу для подготовки оценщиков и соответствующие производственные и административные связи.

Поскольку на каждом региональном рынке присутствует, как правило, один конкурент – ведущий региональный или столичный вуз, то относительная доля рынка, занимаемая МФПУ «Синергия» по региональной программе подготовки оценщиков, определялась соотношением долей рынка по каждому региону. Наибольшая относительная доля рынка достигнута в Рязанской, Владимирской, Пензенской и Магаданской областях, Удмуртской и Чеченской республиках, Республике Бурятия.

Анализируя данные за период 2000 – 2005 гг. на уровне федеральных округов (таблица 2) можно сделать вывод, что наибольшая относительная доля рынка МФПУ «Синергия» достигнута в Центральном, Уральском, Сибирском и Северо – Кавказском федеральных округах, а наименьшая доля рынка – в Южном и Дальневосточном федеральных округах.

До 2006 года учет количества подготовленных оценщиков осуществлялся Минимуществом в процессе лицензирования оценочной деятельности.

В связи с переходом к саморегулированию оценочной деятельности, начиная с 2006 года такой общий учет не проводится. Каждая саморегулируемая организация оценщиков ведет свой учет членов без указания вузов, которые они окончили. Поэтому за период 2006-2011 гг. проанализированы только собственные данные по региональной программе подготовки оценщиков МФПУ «Синергия».

Коэффициент роста определялся как отношение числа выпускников региональной программы оценщиков МФПУ «Синергия» за соответствующие периоды. Общий коэффициент роста по программе составил 1,44. Наибольшие значения коэффициента роста (более 3) получены в Костромской области (16,00), Республике Калмыкия (11,00), Республике Хакасия (8,00), Алтайском крае (7,00), Чукотском АО (6,00), Челябинской области (5,30), Республике Татарстан (5,06), Пермском крае (4,60), Белгородской области (4,50), Республике Дагестан (4,50), Курганской области (4,00), в Санкт-Петербурге и Ленинградской области (3,60), Кабардино-Балкарской Республике (3,25), Республике Ингушетия (3,00).

Как показывает проведенный анализ, наибольший рост наблюдается в наиболее отдаленных регионах России. Такой рост стал возможен, в основном, за счет применения технологии дистанционного обучения в сочетании с очными занятиями и контрольными мероприятиями. Важный рост в Санкт-Петербурге и Ленинградской области основан, по нашему мнению, на повышении имиджа МФПУ «Синергия» по сравнению с ведущими петербургскими вузами на анализируемом сегменте рынка образовательных услуг. Более

подробно факторы, обеспечивающие конкурентоспособность программы региональной подготовки оценщиков, рассмотрены в следующей части данной статьи.

Как показал проведенный анализ, региональная программа подготовки оценщиков МФПУ «Синергия» занимала монопольные позиции на ряде региональных рынков.

Осуществление программы подготовки оценщиков является сложной проблемой, поскольку требует от вуза больших затрат ресурсов (кадровых, материальных, финансовых). Реализация программы подготовки оценщиков, как показал проведенный анализ, проходит в условиях конкуренции ведущих столичных и региональных вузов, которые в последние годы стали использовать аналогичные методики обучения на рынке региональных программ подготовки оценщиков..

Для успешной реализации программы подготовки оценщиков, повышения ее конкурентоспособности нами было предложено использовать системный подход, который внедрялся на второй стадии развития программы в период с 2006 по 2011 гг. Такой подход позволяет найти эффективные пути решения проблемы на основе структуризации системы, анализа и оптимизации связей между субъектами образовательного процесса, формализации цели, нахождения оптимальных путей достижения цели [2].

Можно выделить следующие этапы системного анализа, которые ниже модифицированы для рассматриваемой тематики [2].

1. Анализ проблемы.
2. Определение системы региональной подготовки оценщиков и ее структуры.
3. Формирование общей цели.
4. Декомпозиция цели.
5. Выявление ресурсов.
6. Прогноз и анализ будущих условий развития анализируемого сегмента образовательных услуг.
7. Отбор вариантов.
8. Диагноз существующей системы.
9. Совершенствование организационной структуры системы.

Анализ проблемы подготовки оценщиков в современных условиях конкуренции проведен в предыдущей части работы.

Головным подразделением вуза, организующим реализацию на рынке рассматриваемой образовательной услуги, является Учебно-методический центр подготовки профессиональных оценщиков (УМЦ ППО). Основными функциями УМЦ ППО являются следующие:

- организационное и методическое руководство процессом подготовки оценщиков, поиск региональных партнеров и представителей;
- выработки предложений ректорату о заключении договоров о сотрудничестве с региональными партнерами и региональными представителями;
- анализ региональных рынков и выработки предложений Финансовому Департаменту об установлении региональных цен на реализацию образовательной услуги по подготовке оценщиков;

- организация рекламных акций по продвижению образовательных услуг по подготовке оценщиков в регионах; организация учебного процесса в регионах;
- подбор преподавателей, включая ведущих российских оценщиков;
- организация подготовки кафедрами учебно-методических материалов, ориентированных для использования регионами, в т.ч. для дистанционного обучения;
- сбор и представление в Финансовый Департамент данных из регионов для определения финансово-экономических показателей программы подготовки оценщиков (выручка, затраты, прибыль).

Механизм обеспечения конкурентоспособности региональной программы подготовки оценщиков основан на территориальной диверсификации.

Реализация образовательных услуг по подготовке оценщиков в регионах возможны на различных уровнях:

- филиалы;
- региональные партнеры;
- региональные представители.

Наилучшим вариантом, на первый взгляд, представляется вариант подготовки оценщиков в регионе на базе соответствующего филиала. В этом случае обеспечивается единство организации учебного процесса с головным вузом, оперативно контролируется качество учебного процесса, минимизируются затраты. Это создает благоприятные возможности для ценовых маневров. Кроме того, программа подготовки оценщиков, включающая 25 учебных дисциплин, требует привлечения большого числа квалифицированных преподавателей и практикующих оценщиков. Однако в настоящее время лишь в нескольких регионах России имеются филиалы вуза.

При отсутствии собственного филиала сотрудничество с региональным партнером – вузом становится приемлемым вариантом организации подготовки оценщиков в регионе. Региональный партнер в этом случае должен иметь соответствующую учебную базу, организует набор слушателей, обеспечивает проведение базовых общеэкономических дисциплин, используя методическую и кадровую поддержку МФПУ «Синергия». Опыт взаимодействия более чем с 30 региональными партнерами показывает, что на определенной стадии сотрудничества ряд региональных вузов-партнеров достигает в процессе взаимодействия с МФПУ «Синергия» определенного уровня развития, позволяющего самостоятельно осуществлять подготовку оценщиков. Такой вуз из категории партнеров становится конкурентом.

Региональные представители являются, по существу, посредниками, позволяющими вузу реализовывать предлагаемые образовательные услуги на региональном рынке. При этом возрастает цена образовательной услуги, но возрастает и объем реализуемых услуг в результате увеличения набора слушателей в данном регионе. Следует отметить, что слушатели в этом случае обучаются по заочной форме с использованием дистанционных технологий образования и выездом в головной вуз только на сессии.

Внешнюю среду системы подготовки оценщиков составляют государственные органы, саморегулируемые организации оценщиков, вузы-конкуренты и вузы-партнеры.

Государство устанавливает рамки реализации услуг. Федеральный закон об оценочной деятельности в Российской Федерации [1] устанавливает обязательные требования к уровню

образования оценщика. Минимуществом России проводилась аккредитация вузов, занимающихся подготовкой оценщиков. МФПУ «Синергия» входит в список аккредитованных вузов.

В 2006 году в Федеральный закон об оценочной деятельности были внесены кардинальные изменения, на основании которых была отменена государственная система лицензирования оценочной деятельности. Многие функции государства в этой сфере перешли саморегулируемым организациям оценщиков (СРО). Подготовка оценщиков должна проводиться в тесном сотрудничестве с саморегулируемыми организациями, которые формируют актуальные требования к уровню подготовки оценщиков. В этой связи отметим, что руководители трех СРО проводят в МФПУ «Синергия» занятия со слушателями программы подготовки оценщиков.

Некоторые ведущие вузы, например, Финансовый университет при Правительстве РФ и РЭУ им. Г.В. Плеханова, выступили инициаторами создания на своей базе саморегулируемых организаций. Это, с одной стороны, повышает конкурентоспособность вуза. Однако, практика показала, что саморегулируемым организациям функционирующим в условиях конкуренции, свойственны конфликтные ситуации как между СРО, так и внутри саморегулируемой организации. В таких ситуациях необходимо учитывать риски снижения имиджа как самой СРО, так и связанного с ней вуза. Кроме того, в любом регионе имеются члены различных СРО. Поэтому связывание вуза только с одной из них неизбежно привело бы к уменьшению набора слушателей в этом регионе. Независимая и открытая позиция вуза в отношении со всеми СРО представляется нам наиболее эффективной.

Конкурентоспособность отдельной образовательной программы, в частности, программы региональной подготовки оценщиков, во многом определяется конкурентоспособностью вуза. В это же время, конкурентоспособность вуза напрямую зависит от конкурентоспособности реализуемых им образовательных программ.

Для повышения конкурентоспособности образовательной программы как товара, реализуемого на рынке, необходимо выявить соответствующие факторы [3,4].

Можно выделить следующие группы факторов конкурентоспособности образовательной программы:

- ценовые;
- качественные;
- маркетинговые.

С позиций системного подхода предлагается упорядочить факторы конкурентоспособности с учетом их иерархических взаимосвязей и построить дерево целей, позволяющее детализировать процесс достижения цели.

В соответствии с методикой системного подхода проводится декомпозиция основной цели на подцели, которые были выделены на основе основных факторов конкурентоспособности:

- установить оптимальные цены;
- повысить качество подготовки слушателей;
- совершенствовать маркетинговое обеспечение программы.

Затем проводится последовательная декомпозиция подцелей на более конкретные подцели следующих уровней. Этот процесс декомпозиции продолжается до тех пор, пока

каждая подцель не станет полностью понятной, конкретной с точки зрения обеспечения ресурсами для ее достижения.

Таким образом, подцель установления оптимальных цен сводится к трем составляющим ее подцелям:

- провести анализ региональных рынков;
- провести расчет финансово-экономических показателей программы подготовки оценщиков по регионам;
- установить скидки на обучение.

Более подробно рассмотрим подцель совершенствования маркетингового обеспечения программы, которая делится на следующие подцели:

- повысить уровень обслуживания слушателей;
- увеличить (расширить) рекламу;
- развивать региональную сеть в России;
- обучать слушателей из стран СНГ;
- применять Интернет-технологии обучения.

Дерево целей позволяет учитывать взаимосвязи между различными подцелями. В частности, подцель установления скидок на обучение связана как с подцелью установления оптимальной цены, так и подцелью повышения уровня обслуживания слушателей.

Аналогично подцель применения Интернет-технологий обучения позволяет не только повысить качество подготовки слушателей, но и совершенствовать маркетинговое обеспечение программы подготовки оценщиков за счет дополнительного набора слушателей из удаленных регионов.

Подцель увеличения рекламы (расширение рекламной кампании) разделяется на рекламу в Интернете и других средствах массовой информации. Причем, особое внимание необходимо уделять именно рекламе в Интернете, путем развития собственного сайта, баннерной и других видов рекламы.

Для достижения этой подцели в 1996 году в МФПУ был разработан первый специализированный сайт региональной программы подготовки оценщиков. Для рекламы используется также первая в России «Деловая баннерная сеть».

Системный анализ полного дерева целей «сверху вниз» позволяет свести сложную проблему повышения конкурентоспособности региональной программы подготовки оценщиков к последовательности простых и понятных задач, а также провести расчет ресурсного обеспечения, определить затраты на реализацию поставленной цели.

Исследования, представленные в настоящей статье, показали, что рынок образовательных услуг по подготовке оценщиков в Российской Федерации интенсивно развивается. Но это развитие рынка протекает крайне неравномерно по регионам страны.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в последние годы именно в отдаленных регионах России наиболее динамично развивается указанный сегмент рынка.

Количественный анализ показал, что МФПУ «Синергия» занимает лидирующее место на рынке образовательных услуг региональной подготовки оценщиков в Российской Федерации.

Повышению конкурентоспособности региональной программы подготовки оценщиков способствует применение системного подхода. Рассмотренная методика системного подхода дает возможность учитывать факторы конкурентоспособности образовательной программы с учетом их взаимосвязей, проводить анализ путей решения проблемы на основе построения дерева целей.

Можно наметить следующие направления развития региональной программы подготовки оценщиков:

- Во-первых, развитие Интернет-технологий образования оценщиков и их применение для слушателей отдаленных регионов России.
- Во-вторых, выход на рынки подготовки оценщиков стран СНГ, в которых используются методики оценки, аналогичные российским, и признаются российские документы об образовании.

В этом направлении уже имеется положительный опыт подготовки оценщиков из Казахстана, Украины, Беларуси, Азербайджана, Молдовы, Узбекистана, Кыргызстана, Монголии.

Системный подход, рассмотренный в представленной статье, может, по нашему мнению, быть востребован при подготовке и применении вузовских образовательных программ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» №137-ФЗ от 29.07.2008 г. (с последующими изменениями и дополнениями)
URL: www.consultant.ru
2. Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа. СПб, 2003.
3. Рубин Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М., 2010.
4. Фартхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М., 1999.
5. Кацман В.Е., Косорукова И.В., Родин А.Ю. Основы оценочной деятельности. М., 2012.
6. Кацман В.Е. Системный подход к повышению конкурентоспособности программ подготовки оценщиков в российской федерации / В.Е. Кацман // Современная конкуренция. - 2012. - № 3. - С. 111-124.
7. Кацман В.Е. Метод многоуровневой декомпозиции в экономических информационных системах / В.Е. Кацман // Прикладная информатика. - 2006. - № 3.- С. 130-139.
8. Кацман В.Е. Модель формирования оптимальной структуры аппарата управления организации / В.Е. Кацман // Прикладная информатика. - 2012. - № 2. - С. 125-129.
9. Дик В.В., Харитонов С.В., Улитина Е.В. Применение метода анализа иерархий при согласовании результатов оценки / В.В. Дик, С.В. Харитонов, Е.В. Улитина // Прикладная информатика. – 2012. - №6. – С. 108-113.
10. Кацман В.Е. Типизация схем многоуровневой декомпозиции экономических систем / В.Е. Кацман // Прикладная информатика. - 2012. - № 3. - С. 109-114.

Рецензент: Емельянов Александр Анатольевич, доктор экономических наук, профессор, главный редактор научного журнала «Прикладная информатика».

REFERENCES

1. Federal'nyy zakon «Obotsenochnoydeyatelnostiv Rossiyskoy Federatsii» №137-FZ ot 29.07.2008 g. (sposleduyushchimi izmeneniyami i dopolneniyami). URL: www.consultant.ru
2. Volkova V.N., Denisov A.A. Osnovy teorii sistemnogo analiza – SPb, 2003.
3. Rubin Yu.B. Konkurenciya: uporyadochennoe vzaimodeystvie v professional'nombiznese.-M., 2010.
4. Fartkhutdinov R.A. Strategicheskoye menedzhment.M., 1999.
5. Katsman V.E., Kosorukova I.V., Rodin A.Yu. Osnovy otsenochnoydeyatelnosti.M., 2012.
6. Kacman V.E. Sistemnyy podhod k povysheniyu konkurentosposobnosti program podgotovki ocen shikov v Rossiyskoy Federatsii / V.E. Kacman // Sovremennaya konkurenciya. - 2012. - № 3. - S. 111-124.
7. Kacman V.E. Metod mnogourovnevnoy dekompozitsii v jekonomicheskikh informacionnykh sistemah / V.E. Kacman // Prikladnaya informatika. - 2006. - № 3.- S. 130-139.
8. Kacman V.E. Model' formirovaniya optimal'noj struktury apparata upravleniya organizatsii / V.E. Kacman // Prikladnaya informatika. - 2012. - № 2. - S. 125-129.
9. Dik V.V., Haritonov S.V., Ulitina E.V. Primenenie metoda analiza ierarhij pri soglasovanii rezul'tatov ocenki / V.V. Dik, S.V. Haritonov, E.V. Ulitina // Prikladnaya informatika. – 2012. - №6. – S. 108-113.
10. Kacman V.E. Tipizatsiya shem mnogourovnevnoy dekompozitsii ekonomicheskikh sistem / V.E. Kacman // Prikladnaya informatika. - 2012. - № 3. - S. 109-114.