

УДК 2964

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-147-206-216

## ГАР-АНАЛИЗ КАК ОСНОВА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

**Наталья Борисовна Землянская**

Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет),  
Москва, Россия,  
natasha205@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7272-007X>

**Наталья Вячеславовна Казакова**

Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет),  
Москва, Россия,  
nkazakova01@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9077-8769>

**Елена Валерьевна Зубеева**

Московский городской педагогический университет,  
Москва, Россия,  
zubeevaev@mgpu.ru

**Аннотация.** В настоящей статье приводится сравнение особенностей стратегического планирования по различным аспектам деятельности образовательного учреждения и бизнес-среды. Представлен обзор метода ГАР-анализа (анализа разрывов) и его адаптация к специфической образовательной среде, а также практический пример эффективности использования ГАР-анализа для гипотетического образовательного учреждения. По результатам анализа разработаны стратегии преодоления разрывов (ГАР) по показателям качества образовательных услуг и примерный план действий.

**Ключевые слова:** ГАР-анализ, стратегическое планирование, образовательное учреждение, качество образования, конкурентоспособность, образовательная стратегия.

UDC 2964

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-147-206-216

## GAP-ANALYSIS AS A BASIS FOR STRATEGIC DECISION IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION

**Natalia Borisovna Zemlyanskaya**

Moscow Aviation Institute (National Research University),  
Moscow, Russia,  
natasha205@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7272-007X>

**Natalya Viacheslavovna Kazakova**

Moscow Aviation Institute (National Research University),  
Moscow, Russia,  
nkazakova01@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9077-8769>

**Elena Valerievna Zubeeva**

Moscow City University,  
Moscow, Russia,  
zubeevaev@mgpu.ru

**Abstract.** This article compares the features of strategic planning on various aspects of the educational institution's activities and business environment. It presents an overview of the GAP-analysis method and its adaptation to a specific educational environment, as well as an example of the effectiveness of using GAP-analysis for a hypothetical educational institution. Based on the results, strategies for overcoming gaps (GAP) in the quality of educational services and an example action plan are developed.

**Keywords:** GAP-analysis, strategic planning, educational institution, quality of education, competitiveness, educational strategy.

Стратегическое планирование в учебном заведении обладает рядом характеристик, отличающих его от планирования процессов в бизнес-среде. Особенность вуза можно выявить по ряду важных аспектов [1, с. 99]:

1. Миссия и цели. Основная цель вуза — предоставление образовательных услуг, научные исследования и вклад в развитие общества. Прибыль не является первостепенной, хотя финансовая устойчивость важна. Миссия часто включает социальные и этические аспекты. Основная цель коммерческой организации — получение прибыли и увеличение стоимости для акционеров.

2. Заинтересованные стороны (стейкхолдеры). Для вуза это очень широкий и разнообразный круг заинтересованных сторон с часто противоречивыми интересами: студенты (текущие и будущие), преподаватели, администрация, выпускники, работодатели, родители (в некоторых случаях), аккредитационные

органы, местные сообщества, меценаты, научные организации, другие вузы. У коммерческой организации круг заинтересованных сторон обычно более узкий и ориентирован на акционеров, клиентов и сотрудников.

3. Критерии успеха. Качество образования вуза измеряется уровнем знаний, аккредитацией, рейтингами. Также важны научные достижения, востребованность выпускников, репутация, социальное воздействие. Финансовые показатели важны, но не являются определяющими. Для коммерческой организации критериями успеха служат прибыль, доля рынка, рост доходов, удовлетворенность клиентов.

4. Условия финансирования. Финансирование вуза зависит от нескольких источников — объемов субсидий, платы за обучение, грантов, пожертвований, доходов от научных исследований и коммерческой деятельности. Коммерческая организация имеют более выгодные источники финансирования, такие как продажи, инвестиции и кредиты.

5. Оценка результатов деятельности. В вузе измерение результатов деятельности часто является сложным и многогранным процессом. Оценить на перспективу ценность образования и научных исследований непросто. Многие результаты (например, вклад выпускников в развитие общества) проявляются только через много лет. Итоги деятельности коммерческой организации обычно легко измеряются в финансовых показателях [2, с. 104].

6. Горизонтальное планирование. В вузе стратегические планы часто разрабатываются на длительный срок (5–10 лет и более) из-за долгосрочного характера образовательного процесса и научных исследований. Коммерческая организация склонна к более краткосрочному планированию (3–5 лет), чтобы оперативно адаптироваться к изменениям рынка и технологическим прорывам.

7. Характер внешней среды. Для вуза характерно сильное влияние государственной политики в сфере образования, требований по условиям аккредитации, демографических тенденций, технологических изменений и социальных ожиданий. Для коммерческой организации велика власть конкуренции, изменений в потребительских предпочтениях, экономических условиях и технологических инноваций.

8. Культура и организационная структура. Организационная структура вуза в рамках повышения качества подготовки специалистов базируется на принципе структурной децентрализации, которая признана максимизировать как финансовую, так и академическую эффективность вуза для его функционирования и устойчивого развития в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг. Для вуза часто характерна форма коллегиального управления, принципы которой реализует ученый совет, что повышает качество и легитимность управленческих решений и распространяется на все сферы деятельности вуза. Принятие решений происходит тяжело и зачастую медленно. В коммерческой организации обычно более иерархическая структура управления и более быстрая скорость принятия решений.

9. Значимость инноваций. Инновации для вуза важны, но, как правило, направлены на повышение эффективности образовательного процесса и научных исследований, а не на создание новых продуктов или услуг для получения прибыли. Инновации, внедряемые коммерческой организацией, часто направлены на создание новых продуктов или услуг, которые приносят прибыль.

10. Маркетинг и привлечение студентов. Маркетинговая политика вуза направлена на привлечение абитуриентов, создание положительного имиджа и повышение репутации. Важна академическая репутация, качество и актуальность образовательных программ. Маркетинговая стратегия в коммерческой сфере ориентирована на установление устойчивой потребительской лояльности и приверженности бренду, что по итогу оказывает определяющее влияние на динамику сбыта и максимизацию прибыли [3, с. 192].

В стратегическом планировании организации могут применять ряд методов. Рассмотрим один из них — GAP-анализ (анализ разрывов). Он имеет важное значение для любой компании, включая университеты, в определении желаемых вершин своего развития. Информация, полученная по результатам GAP-анализа, помогает представить общее видение и максимизировать усилия всех сотрудников на достижение всех поставленных целей [4].

На первом этапе проведения GAP-анализа необходимо оценить текущее положение дел. Оценка текущего состояния позволяет понять, в каком состоянии в данный момент находится организация, а также выявить ее сильные и слабые стороны, что позволит посмотреть объективно на ситуацию и избежать появления нереалистичных целей. С помощью GAP-анализа определяют важные приоритеты в работе для сосредоточения на них усилий и ресурсов.

Основная цель проведения GAP-анализа — выявить расхождения или разрывы (GAP) между текущим и целевым состоянием и в этой связи определить, какие позиции требуют особого внимания. После обнаружения разрывов анализ помогает определить природу их возникновения, причем не просто отследить симптомы, а бороться с первопричинами возникших проблем. Важно, что в процессе анализа могут быть обнаружены новые возможности для роста и развития, которые ранее не были очевидными.

Следующим этапом проведения GAP-анализа является разработка целенаправленных стратегий для преодоления выявленных разрывов и достижения поставленных целей. Оптимизация ресурсов и принятие обоснованных решений на всех уровнях — средства достижения успеха в этом направлении. Для университетов это означает в первую очередь улучшение качества образования, трудоустройство выпускников и других аспектов деятельности [5, с. 10].

Одним из результатов проведения GAP-анализа является улучшение процесса коммуникации внутри организации, между различными участниками образовательного процесса (преподавателями, студентами, администрацией). Интеграция сотрудников в процесс анализа и создания стратегий не просто повышает их информативность, но и трансформирует из пассивных исполнителей

в активных сотворцов общего успеха. Такой подход раскрывает потенциал коллективного интеллекта и наделяет каждого ощущением личной ответственности за достижение целей стратегии организации [6, с. 216].

Таким образом, в создании конкурентных преимуществ, проведение GAP-анализ помогает вузам:

- определить разрыв между навыками выпускников и требованиями рынка труда, а также разработать программы для их ограничения;
- оценить удовлетворенность качеством преподавания и разработать программы повышения квалификации преподавателей;
- выявить области, требующие дополнительного финансирования, и разработать стратегию для привлечения внешних источников финансирования;
- проведение GAP-анализа и реализация разработанных стратегий приводит к устойчивой репутации университета и повышению его позиций в национальных и международных рейтингах [7, с. 349].

Рассмотрим этапы проведения GAP-анализа на примере гипотетического Университета «Технополис», который специализируется на подготовке ИТ-специалистов.

Этап 1. Определение целевого состояния: следует сформулировать желаемые показатели Университета «Технополис» через пять лет (целевое состояние) (табл. 1).

Таблица 1

#### Желаемые показатели Университета «Технополис» через пять лет

Показатель	Текущее состояние	Целевое состояние (через пять лет)
Трудоустройство выпускников (за год)	85 %	95 %
Средняя зарплата выпускников (через год)	80 тыс. руб.	120 тыс. руб.
Удовлетворенность студентов качеством образования	4,0 (из 5)	4,7 (из 5)
Публикации преподавателей (Web of Science/Scopus)	100	250
Привлечение внешнего финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР)	10 млн руб.	30 млн руб.
Количество иностранных студентов	50	200
Доля дисциплин с русскоязычным преподаванием	20 %	50 %
Место в рейтинге вузов	50	20

Источник: составлено авторами.

Этап 2. Определение разрывов между текущим и целевым состоянием по каждому показателю (табл. 2).

Разрывы между текущим состоянием и желаемыми целями Университета «Технополис» удобно визуализировать графически (рис.).

Показатели на оси X:

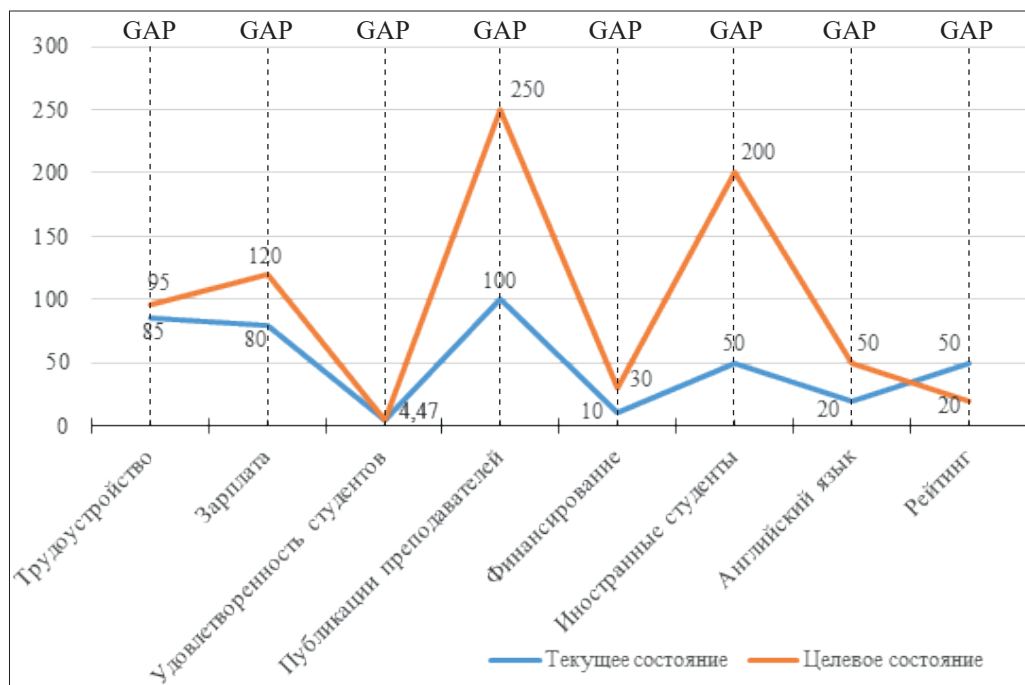
- Трудоустройство = Трудоустройство выпускников (%);
- Зарплата = Средняя зарплата выпускников (руб.);

Таблица 2

## Разрыв между текущим и целевым состоянием по каждому показателю

Показатель	Текущее состояние	Целевое состояние	GAP (разрыв)
Трудоустройство выпускников (за год)	85 %	95 %	10 %
Средняя зарплата выпускников (через год)	80 тыс. руб.	120 тыс. руб.	40 тыс. руб.
Удовлетворенность студентов качеством образования	4,0 (из 5)	4,7 (из 5)	0,7
Публикации преподавателей (Web of Science/Scopus)	100	250	150
Привлечение внешнего финансирования (НИОКР)	10 млн руб.	30 млн руб.	20 млн руб.
Количество иностранных студентов	50	200	150
Доля дисциплин с русскоязычным преподаванием	20 %	50 %	30 %
Место в рейтинге вузов	50	20	30

Источник: составлено авторами.



Источник: составлено авторами.

Рис. GAP-анализ для Университета «Технополис»

- Удовлетворенность студентов (баллы);
- Публикации преподавателей (Web of Science/Scopus);
- Финансирование = Привлечение внешнего финансирования (млн руб.);
- Ин. студенты = Количество иностранных студентов;

– Англ. язык = Доля дисциплин с англ. преподаванием (%);

– Рейтинг = Место в национальном рейтинге.

Этап 3. Проведение исследований, направленных на выявление фундаментальных причин возникновения несоответствий, с последующим созданием дорожной карты для их устранения (табл. 3).

Таблица 3

**Стратегии преодоления разрывов (GAP) по показателям качества образовательных услуг Университета «Технополис»**

Показатель	GAP (разрыв)	Возможные причины	Стратегии преодоления GAP
Трудоустройство выпускников (за год)	10 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостаточное количество рабочих мест.</li> <li>– Неполное соответствие программ требованиям рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Расширение сотрудничества с ИТ-компаниями для стажировок и практик.</li> <li>– Актуализация учебных планов на основе требований работодателей.</li> <li>– Проведение мастер-классов и тренингов по развитию мягких навыков</li> </ul>
Средняя зарплата выпускников (через год)	40 тыс. руб.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостаточный уровень квалификации.</li> <li>– Низкая востребованность отдельных специальностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Усиление практической направленности обучения.</li> <li>– Введение новых перспективных специальностей.</li> <li>– Акцент на развитии компетенций, необходимых для высокооплачиваемой работы</li> </ul>
Удовлетворенность студентов качеством образования	0,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостаточное качество преподавания.</li> <li>– Слабая обратная связь от студентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение квалификации преподавателей (современные методики, ИТ-инструменты).</li> <li>– Внедрение системы обратной связи от студентов.</li> <li>– Создание комфортной образовательной среды.</li> <li>– Привлечение лучших преподавателей-практиков</li> </ul>
Публикации преподавателей (Web of Science/Scopus)	150	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наблюдается недостаточная мотивация к генерации новых знаний и разработке эффективных решений.</li> <li>– Внутренняя окружающая среда слабо стимулирует исследовательскую активность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание системы стимулирования публикационной активности (гранты, премии).</li> <li>– Оказание консультационной и технической поддержки научных исследований.</li> <li>– Организация научных конференций и семинаров</li> </ul>
Привлечение внешнего финансирования (НИОКР)	20 млн руб.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостаточная инвестиционная привлекательность науки: научные исследования не получают</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формирование экспертного сообщества по подготовке грантовых заявок, способного привлекать ресурсы для развития университета.</li> </ul>

Показатель	GAP (разрыв)	Возможные причины	Стратегии преодоления GAP
		<p>должного финансирования и внимания со стороны бизнеса.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Финансовый потенциал грантов остается нереализованным</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Развитие компетенций по привлечению внебюджетного финансирования.</li> <li>– Разработка и внедрение авторской методики заявок на гранты, обеспечение гарантий успеха.</li> <li>– Создание платформы для участия в исследованиях и разработках с привлечением предприятий и исследовательских организаций</li> </ul>
Количество иностранных студентов	150	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Слабая международная узнаваемость университета.</li> <li>– Отсутствие русскоязычных программ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка и продвижение русскоязычных образовательных программ.</li> <li>– Участие в международных выставках и конференциях.</li> <li>– Расширение сотрудничества с зарубежными университетами</li> </ul>
Доля дисциплин с русскоязычным преподаванием	30 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Университет не предлагает востребованные образовательные программы на английском языке.</li> <li>– Низкий уровень владения английским языком и качества преподавания на иностранных языках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Развитие лингвистической компетенции преподавателя для повышения качества преподавания на иностранных языках.</li> <li>– Создание мультикультурной образовательной среды за счет привлечения иностранных преподавателей.</li> <li>– Повышение конкурентоспособности преподавателя по развитию рынка труда посредством развития языковых навыков</li> </ul>
Место в рейтинге вузов	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Университет занимает низкие позиции в престижных рейтингах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение позиции в рейтинге за счет целенаправленного улучшения значений по каждому критерию: от публикационной активности до международной деятельности.</li> <li>– Повышение международного авторитета за счет приглашенного докладчика с мировым именем.</li> <li>– Повышение узнаваемости и репутации на открытом уровне за счет активного участия в престижных выставках и конференциях</li> </ul>

Источник: составлено авторами.

Этап 4. На основе выработанных стратегий необходимо разработать конкретный план действий с указанием ответственных лиц, сроков реализации и необходимых ресурсов. Например:

- стратегия — расширение сотрудничества с ИТ-компаниями;

- действие — организовать встречу с десятью ведущими ИТ-компаниями региона для обсуждения возможностей сотрудничества;
- ответ — отдел по трудоустройству;
- срок — до конца следующего квартала;
- ресурсы — бюджет на организацию встречи, время сотрудника отдела.

Этап 5. Для получения лучших результатов GAP-анализа важным условием является регулярное отслеживание подвижек в реализации составленного плана и оценка их эффективности. При необходимости следует вносить корректировки в стратегию и планы действий. Также важно, чтобы желаемое состояние, несмотря на возможную амбициозность, оставалось реалистичным и достижимым. Нельзя забывать, что трудно улучшить все показатели качества образовательных услуг одновременно, поэтому следует выделить вначале приоритетные направления. Помимо этого, при реализации GAP-анализа важно вовлекать в анализ процессов и разработку стратегий преподавателей, студентов и администрацию и учитывать взаимосвязь между различными показателями. Например, улучшение качества преподавания может привести к повышению удовлетворенности студентов и, как утверждает руководство, к сохранению репутации университета.

Успех стратегического планирования заключается в учете всех факторов, создании гибких, адаптивных стратегий, направленных на достижение долгосрочных целей.

### Список источников

1. Бельгибаева Ж. Ж., Сокира Т. С. Роль стратегического планирования в обеспечении устойчивого развития университета // Актуальные исследования. 2021. № 16 (43). С. 99–101. URL: <https://apni.ru/article/2252-rol-strategicheskogo-planirovaniya-v-obespech> (дата обращения: 01.03.2025).
2. Воскресенский В. А. Стратегический анализ: сущность, теория, основы // Вестник науки. 2024. Т. 3. № 6 (75). С. 104–108. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskii-analiz-suschnost-teoriya-osnovy> (дата обращения: 01.03.2025).
3. Ларионова М. А. Стратегическое планирование как фактор развития системы высшего образования // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. № 1. С. 192–208. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-kak-faktor-razvitiya-sistemy-vysshego-obrazovaniya> (дата обращения: 01.03.2025).
4. Антасюк В. И. Анализ применения метода GAP-анализа в исследованиях // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 6. Ч. 2. URL: <https://human.snauka.ru/2015/06/11934> (дата обращения: 17.01.2025).
5. Тебекин А. В. Управление в организационных системах с использованием метода GAP-анализа // Журнал технических исследований. 2022. Т. 8. № 4. С. 10–22.
6. Сидорчукова Е. В., Сергеева В. А., Стеблева Е. А. GAP-анализ как эффективный аналитический инструмент // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 4 (54). С. 216–222. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gap-analiz-kak-effektivnyy-analiticheskii-instrument> (дата обращения: 01.03.2025).

7. Петрова Е. К. Механизмы стратегического планирования образовательной организации // Молодой ученый. 2024. № 16 (515). С. 349–350. URL: <https://moluch.ru/archive/515/113015/> (дата обращения: 01.03.2025).

### References

1. Bel'gibaeva Zh. Zh., Sokira T. S. Rol' strategicheskogo planirovaniya v obespechenii ustojchivogo razvitiya universiteta // Aktual'nye issledovaniya. 2021. № 16 (43). С. 99–101. URL: <https://apni.ru/article/2252-rol-strategicheskogo-planirovaniya-v-obespech> (data obrashheniya: 17.01.2025).

2. Voskresenskiy V. A. Strategicheskij analiz: sushhnost', teoriya, osnovy // Vestnik nauki. 2024. Т. 3. № 6 (75). С. 104–108. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-analiz-suschnost-teoriya-osnovy> (data obrashheniya: 01.03.2025).

3. Larionova M. A. Strategicheskoe planirovanie kak faktor razvitiya sistemy vysshego obrazovaniya // Vestnik Permskogo nacional'nogo issledovatel'skogo politexnicheskogo universiteta. Social'no-e'konomicheskie nauki. 2023. № 1. С. 192–208. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-kak-faktor-razvitiya-sistemy-vyshego-obrazovaniya> (data obrashheniya: 01.03.2025).

4. Antasjuk V. I. Analiz primeneniya metoda GAP-analiza v issledovaniyah // Gumanitarnye nauchnye issledovaniya. 2015. № 6. Ch. 2. URL: <https://human.snauka.ru/2015/06/11934> (data obrashheniya: 17.01.2025).

5. Tebekin A. V. Upravlenie v organizacionnyh sistemah s ispol'zovaniem metoda GAP-analiza // Zhurnal tehnichestkih issledovaniy. 2022. Т. 8. № 4. С. 10–22.

6. Sidorchukova E. V., Sergeeva V. A., Stebleva E. A. GAP-analiz kak jeffektivnyj analiticheskij instrument // Estestvenno-gumanitarny'e issledovaniya. 2024. № 4 (54). С. 216–222. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gap-analiz-kak-effektivnyy-analiticheskij-instrument> (data obrashheniya: 01.03.2025).

7. Petrova E. K. Mehanizmy strategicheskogo planirovaniya obrazovatel'noj organizacii // Molodoj uchenyj. 2024. № 16 (515). С. 349–350. URL: <https://moluch.ru/archive/515/113015/> (data obrashheniya: 01.03.2025).

### *Информация об авторах / Information about the authors*

**Наталья Борисовна Землянская** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга высокотехнологичных отраслей промышленности, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия.

**Natalia Borisovna Zemlyanskaya** — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Management and Marketing of High-tech Industries, Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia.

[natasha205@rambler.ru](mailto:natasha205@rambler.ru), <https://orcid.org/0000-0002-7272-007X>

**Наталья Вячеславовна Казакова** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга высокотехнологичных отраслей промышленности, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия.

**Natalya Vyacheslavovna Kazakova** — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Management and Marketing of High-tech Industries, Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia.

nkazakova01@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9077-8769>

**Елена Валерьевна Зубеева** — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления Института экономики, управления и права, Московский государственный педагогический университет, Москва, Россия.

**Elena Valerievna Zubeeva** — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management at the Institute of Economics, Management and Law, Moscow City University, Moscow, Russia.

zubeevaev@mgpu.ru