

УДК 338.242.2

ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ясницкая Я.С.

Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, e-mail: yayasnits@gmail.com

В статье рассмотрены возможности применения ряда инструментов стратегического анализа и управления в практике деятельности образовательной организации для повышения эффективности принятия управленческих решений. В последнее время стратегическое управление стало неотъемлемой частью процесса управления практически в любой организации, однако спектр применяемых инструментов анализа остается достаточно узким. Образовательные организации широко используют в основном лишь SWOT-анализ и анализ внешнего окружения и на основе этого разрабатывают свои дорожные карты. Однако существуют довольно интересные инструменты стратегического анализа, ранее традиционно применяемые лишь в сфере бизнеса, которые могут быть использованы в образовательной организации для того, чтобы наглядно показать уникальность предлагаемого продукта и увидеть свои конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг. Особенно это актуально для организаций сферы высшего образования, вынужденных функционировать в жесткой конкурентной среде. В статье показано, как некоторые инструменты стратегического анализа могут быть применены для разработки моделей деятельности образовательной организации и как на основе этого определить ее конкурентные преимущества. Исследование осуществлено на примере одного из институтов Казанского федерального университета.

Ключевые слова: стратегический анализ, стратегическое управление, образовательная организация, бизнес-модель, анализ микроокружения, конкурентные преимущества

POSSIBILITIES FOR USING STRATEGIC ANALYSIS AND MANAGEMENT TOOLS IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Yasnitskaya Ya.S.

Kazan Federal University, Kazan, e-mail: yayasnits@gmail.com

The article considers the possibilities of using a number of strategic analysis and management tools in the practice of an educational organization to improve the efficiency of managerial decision-making. Recently, strategic management has become an integral part of the management process in almost any organization, but the range of analysis tools used remains quite narrow. Educational organizations widely use mainly only SWOT analysis and analysis of the external environment, and on the basis of this they develop their road maps. However, there are quite interesting strategic analysis tools, previously traditionally used only in business, that can be used in an educational organization in order to visually show the uniqueness of the proposed product and see its competitive advantages in the educational services market. This is especially true for higher education organizations that are forced to operate in a tough competitive environment. The article shows how some strategic analysis tools can be used to develop models of educational organization activities, and how to determine its competitive advantages based on this. The study was carried out on the example of one of the Institutes of the Kazan Federal University.

Keywords: strategic analysis, strategic management, educational organization, business model, microenvironment analysis, competitive advantages

В настоящее время стратегическое управление прочно вошло в деятельность организаций практически любой формы собственности. Если изначально инструменты стратегического управления использовались преимущественно в сфере бизнеса, то сегодня нет ни одной государственной, муниципальной или негосударственной некоммерческой структуры, в которой в той или иной степени не присутствуют элементы стратегического анализа или стратегического планирования. Образовательные организации также уже давно включили в свою деятельность стратегическое управление, позволяющее им увидеть перспективы своего развития и на основе этого принимать эффективные управленческие решения. Однако если обратиться к практике страте-

гического управления высших учебных заведений, то зачастую стратегическое управление сводится к составлению дорожной карты, определяющей перспективные направления развития и ключевые показатели эффективности, выраженные, например, в повышении публикационной активности или доходов от внебюджетной деятельности. До сих пор наиболее часто встречающимися инструментами стратегического анализа являются SWOT-анализ и анализ внешнего окружения [1, 2]. Не уменьшая значимости перечисленных инструментов, необходимо отметить, что существуют другие инструменты стратегического анализа и управления, которые можно и нужно применять в образовательной организации. Особенно это актуально для сферы

высшего профессионального образования, представляющей собой довольно жесткую конкурентную среду. На дефицит управленческих технологий как один из проблемных вопросов при разработке стратегии управления вузом, указывают, в частности, Г.М. Сундукова, Н.В. Бобылева, Л.Н. Деревягина в своей работе «Стратегическое управление вузом в условиях цифровой экономики» [3].

Цель исследования – показать возможности расширения спектра инструментов стратегического анализа, используемых в образовательных организациях, для повышения эффективности принятия управленческих решений.

Материалы и методы исследования

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых, касающиеся вопросов стратегического управления организаций различных форм собственности.

Исследование возможностей и перспектив применения инструментов стратегического анализа было осуществлено на примере одного из институтов Казанского федерального университета, а именно Института управления, экономики и финансов. В рамках исследования были созданы модели деятельности Института как образовательной структуры на основе применения инструментов стратегического анализа, используемых преимущественно в сфере бизнеса.

Результаты исследования и их обсуждение

Первым инструментом, представляющим, на наш взгляд, интерес в рамках стратегического управления, является построение бизнес-модели, позволяющей на входе проанализировать существующее положение организации. Так, Александр Остервальдер и Ив Пинье в своей работе «Построение бизнес-моделей» предлагают оригинальную концепцию анализа, которой пользуются крупнейшие компании мира [4]. Это концепция позволяет визуализировать основные факторы, влияющие на успех любой компании. Применяв принципы этой концепции к анализируемому Институту, мы получили следующую модель (рис. 1), которую сознательно не называем бизнес-моделью, поскольку образовательная организация не является коммерческой и ее основная деятельность не направлена на получение прибыли.

Рассмотрим каждый элемент представленной модели.

Потребительские сегменты. К основным потребителям образовательной услуги Института можно отнести:

- абитуриентов – выпускников школ и средних профессиональных учреждений, которые поступают на программы бакалавриата;
- выпускников вузов, поступающих на программы магистратуры;

<p>Ключевые партнеры</p> <ul style="list-style-type: none"> • Министерство науки и высшего образования РФ • Работодатели • Другие Институты КФУ • Другие вузы ПФО, России, стран СНГ и зарубежных стран 	<p>Ключевые виды деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оказание образовательных услуг 	<p>Ценностные предложения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Полный цикл обучения бакалавриат – магистратура – аспирантура • Широкий спектр программ и направлений подготовки • Высокое качество образовательных услуг 	<p>Взаимоотношения с клиентами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Карьерные консультанты • Сообщества (студентов и выпускников) • Индивидуальные траектории развития 	<p>Потребительские сегменты</p> <ul style="list-style-type: none"> • Абитуриенты (выпускники школ и ссузов) • Обучающиеся • Выпускники вузов (бакалавры) • Родители • Работодатели
<p>Структура издержек</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оплата труда ППС, АУП и УВП • Оплата сопутствующих расходов (канцтовары, интернет, издательские расходы и т.д.) 		<p>Потоки поступления доходов</p> <ul style="list-style-type: none"> • Федеральный бюджет (бюджетные студенты) • Плата за обучение контрактных студентов • Гранты, хоздоговоры, целевое финансирование 		

Рис. 1. Модель деятельности Института (разработано автором)

– родителей, которые зачастую влияют на принятие решения о том, где учиться, и оплачивают обучение;

– работодателей, которые являются потребителями готового продукта – выпускников;

– обучающихся, которым необходимо предоставить качественную услугу и удерживать их в Институте на все время обучения, не допустить их перехода в другие вузы.

Ценностное предложение. Основное ценностное предложение – это наличие всего полного цикла обучения «бакалавриат – магистратура – аспирантура», есть все необходимые лицензии и свидетельства об аккредитации программ. Также нужно обратить внимание на широкий спектр программ, как бакалавриата, так и магистратуры. Каждый желающий может найти себе программу по вкусу, от традиционного бухгалтерского учета до новой цифровой экономики. Высокое качество образования также составляет ценностное предложение услуги.

Каналы сбыта. С абитуриентами организуется работа посредством сети Интернет (есть сайт, официальная группа ВКонтакте, Инстаграм). Есть практика онлайн-ответов на вопросы абитуриентов. Регулярно проводятся дни открытых дверей (не менее двух раз в год). Институт участвует в образовательных выставках, как в России, так и за рубежом (Китай, Узбекистан, Казахстан, например). Также есть практика выездов в школы и ссузы с презентацией программ обучения.

Взаимоотношения с клиентами. Во время дней открытых дверей и образовательных выставок работают карьерные консультанты, которые рассказывают об особенностях и перспективах разных образовательных программ. Студенческие сообщества и сообщества выпускников также способствуют привлечению абитуриентов. Несмотря на то, что в основном оказание образовательных услуг носит массовый характер, есть практика создания индивидуальных траекторий обучения в зависимости от конкретных потребностей студентов.

Потоки поступления доходов. Доходы поступают из федерального бюджета для оплаты обучения студентов-бюджетников, студенты-контрактники оплачивают свое обучение самостоятельно в соответствии с договором на оказание платных образовательных услуг. Институт и отдельные преподаватели и студенты участвуют в конкурсах, выигрывают гранты, реализуют хозяйственную деятельность. Институт оказывает дополнительные образовательные услуги по повышению квалификации и переподготовке кадров.

Структура издержек. Основная статья расходов – оплата труда профессорско-преподавательского состава, административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала, отчисления с ФОТ. Оплачиваются текущие расходы – содержание помещения, канцтовары, оргтехника и комплектующие и т.д.

Ключевые ресурсы. В Институте присутствуют все виды ресурсов – материальные, финансовые, людские, интеллектуальные. Ключевыми можно назвать людские ресурсы – профессорско-преподавательский состав с высоким уровнем квалификации (кандидаты и доктора наук) и интеллектуальные (разработаны уникальные образовательные программы, электронные образовательные ресурсы, учебно-методические материалы).

Ключевые виды деятельности. Основной вид деятельности – оказание образовательных услуг, как в рамках основных образовательных программ, так и по дополнительному образованию. Научная деятельность гармонично дополняет образовательную, являясь для студентов элементом обучения, а для преподавателей – основой для совершенствования учебных курсов.

Ключевые партнеры. Институт работает в рамках КФУ, другие институты могут являться партнерами в реализации совместных программ и проектов. Также есть партнерские отношения с другими вузами России и зарубежья, в том числе в рамках академической мобильности и программ двойных дипломов.

Есть компании-работодатели, с которыми налажены прочные партнерские связи. Они принимают студентов на практику, участвуют в итоговой аттестации, проводят конкурсы и совместные мероприятия.

Контролирующий орган и орган, определяющий политику КФУ в целом и Института в частности, – Министерство науки и высшего образования РФ.

Проведенный анализ позволяет увидеть стартовую позицию, которая может указать на перспективные направления развития. Кроме того, построение подобной модели позволяет наглядно представить уникальный продукт, который предлагает конкретная образовательная организация.

Стратегический анализ внешней среды организации предполагает, как правило, проведение следующих видов работ: анализ макроокружения организации, отраслевой конкурентный анализ, анализ оперативного окружения организации.

Анализ макроокружения организации чаще всего проводится в виде PEST-анализа, который показал свою эффективность при оценке внешней среды образовательного учреждения, при самооценке вуза и опреде-

лении своего положения среди однопрофильных образовательных учреждений. Но кроме этого возможно применение и других инструментов. Например, важно проводить отраслевой анализ, который предполагает исследование какой-то специфической отрасли с точки зрения того, кто действует в этой сфере и каковы отличительные признаки этих организаций. Так, на рынке образовательных услуг в сфере экономики и управления, которые интересуют нас с точки зрения направленности Института, действуют различные вузы Республики Татарстан, как государственные, так и негосударственные. Факторы конкуренции – наличие бюджетных мест, стоимость платного образования, ассортимент предлагаемых образовательных услуг, качество оказания образовательной услуги. Практически по всем параметрам выигрывает КФУ, за исключением стоимости образовательной услуги, которая здесь выше, чем у конкурентов. Однако КФУ позиционирует себя с точки зрения того, что «качественное образование не может стоить дешево», что постоянно транслируется через различные источники. Кроме того, можно отметить, что в последнее время казанские выпускники школ все чаще выбирают между Казанским (Приволжским) федеральным университетом и столичными вузами, и если рассматривать вузы Москвы и Санкт-Петербурга в качестве конкурентов, то стоимость обучения в КФУ значительно ниже.

В настоящее время наблюдается приток абитуриентов из других субъектов ПФО и России в целом, из стран ближнего зарубежья. Казань считается стабильным регионом с развитой инфраструктурой, в том числе и образовательной, что делает обучение в вузах Казани привлекательным. Еще один дополнительный фактор, который учитывают многие студенты из стран ближнего зарубежья и других регионов России, это тот факт, что Татарстан – мусульманский регион, что делает его привлекательным для Узбекистана, Таджикистана, Казахстана и для татар, проживающих в других субъектах.

Следующий инструмент, который можно и нужно применять, – это анализ оперативного окружения Института, или микроокружения, он направлен на изучение покупателей, поставщиков, конкурентов, посредников, рынок рабочей силы и др.

В соответствии с теорией М. Портера, состояние конкуренции в отрасли зависит от следующих конкурентных сил [5]:

1. Соперничество существующих в отрасли фирм (отраслевых конкурентов).
2. Угроза появления в отрасли новых конкурентов.
3. Рыночная власть покупателей.

4. Рыночная власть поставщиков.

5. Угроза появления товаров-заменителей (субститутов).

Проведем анализ конкурентных сил, действующих на Институт управления, экономики и финансов, согласно этому подходу.

Схематично действие этих сил представлено на рис. 2.

Отраслевыми конкурентами Института являются вузы, осуществляющие подготовку по экономическим направлениям. Их можно разделить на три группы. Первую группу составят вузы Татарстана, которые в основном сконцентрированы в Казани. Во вторую группу входят вузы Приволжского федерального округа, поскольку Университет имеет статус федерального и привлекает абитуриентов со всего ПФО. Есть обучающиеся из Республики Марий Эл, Башкортостана, Чувашии, Нижегородской, Ульяновской, Самарской, Саратовской областей и т.д. Третья группа отраслевых конкурентов – вузы других регионов России, в том числе Москвы и Санкт-Петербурга. С одной стороны, в Университет приезжают студенты из многих других регионов – от Владивостока до Ханты-Мансийска. С другой стороны, наблюдается отток абитуриентов из Казани в вузы Москвы и Санкт-Петербурга.

Угроза появления в отрасли новых конкурентов. Эта угроза связана в первую очередь с развитием дистанционных форм обучения. Многие вузы предлагают дистанционный формат получения образования, что, с одной стороны, является очень привлекательным. Оставаясь проживать в своем городе, можно получить высшее образование по привлекательной цене и к тому же московского или петербургского вуза. Преимущества для студента очевидны, однако, на наш взгляд, при таком формате может страдать качество образования, особенно на направлениях подготовки бакалавров. Для получения квалификации магистра этот вариант считается особенно приемлемым, и это, конечно, может повлиять на снижение спроса на очные образовательные услуги.

Рыночная власть покупателей. Основными покупателями образовательных услуг являются абитуриенты и обучающиеся. Задача любого вуза – привлечь абитуриентов, то есть «продать» свои образовательные услуги и удержать студентов, чтобы в процессе обучения они не перешли в другой вуз или на другое направление подготовки. Рыночная власть покупателей велика, поскольку от количества студентов напрямую зависит нагрузка преподавателей, зарплата, доходы Института и Университета, возможность обновлять материально-техническую базу и развиваться в разных направлениях.



Рис. 2. Силы, определяющие отраслевую конкуренцию (разработано автором)

Проведем анализ потребителей и для начала составим портрет потребителя образовательных услуг. Абитуриентами, которые приходят в Институт и становятся студентами первого курса бакалавриата или специалитета, являются молодые люди в возрасте 18–19 лет, окончившие школу или среднее профессиональное учреждение, проживающие преимущественно на территории РФ (примерное распределение: Республика Татарстан – 50 %, другие регионы России – 30 %, иностранные граждане – 20 %) со средним уровнем дохода.

К потребителям «готовой продукции» можно также отнести рынок труда. Спрос на выпускников той или иной профессии определяет спрос на образовательные программы. В последнее время много говорят об изменении рынка труда, отмирании ряда традиционных ранее профессий, появления новых, в связи с чем образовательная организация вынуждена менять структуру образовательных программ, работать на перспективу.

Рыночная власть поставщиков. Поставщиком для вуза является рынок труда, поставляющий кадры для работы – преподавателей, административно-управленческий персонал, учебно-вспомогательный персо-

нал, сотрудников инженерно-технических служб и т.д. Также поставщиками являются фирмы и организации, обеспечивающие непрерывное функционирование образовательного учреждения. К ним можно отнести фирмы, поставляющие оргтехнику, оборудование, расходные материалы, мебель и другие необходимые товары. Инфраструктурное обеспечение требует наличия и бесперебойной работы пунктов питания, медицинских центров, общежития, соответственно, нужны поставки продуктов питания, медикаментов и т.п.

Угроза появления товаров-заменителей. Субститутом для образовательной услуги вуза является получение среднего профессионального образования в колледже, училище, техникуме. Получение среднего профессионального образования позволяет выпускникам после окончания колледжа или техникума приступить к профессиональной деятельности. Также субститутами являются программы повышения квалификации и программы переподготовки, которые позволяют получить диплом или сертификат в короткие сроки. Лица, имеющие высшее образование, выбирают такие формы дополнительной подготовки вместо программ магистратуры или второго высшего образования.

Основные конкурентные преимущества Института

Категория	Содержание
Ассортимент образовательных услуг	Предлагается полный цикл образовательной услуги – бакалавриат – магистратура – аспирантура. Более 35 программ бакалавриата, более 20 программ магистратуры, 4 программы аспирантуры. Дополнительное образование
Организация образовательного процесса	Очная и очно-заочная форма, образовательные программы с применением дистанционных технологий. Наличие управленческой структуры, позволяющей более эффективно организовывать образовательный процесс – Центр бакалавриата, Центр магистратуры, Центр дистанционного образования, Центр сопровождения учебного процесса
Персонал	Высококвалифицированный профессорско-педагогический состав, высокая доля кандидатов и докторов наук, регулярное повышение квалификации
Финансы	Институт является одним из бюджетообразующих в КФУ
Маркетинг	Бренд Института известен в Татарстане и в ПФО. Проходят регулярные мероприятия, привлекающие большое количество участников, деятельность Института освещается в СМИ, социальных сетях
Менеджмент	Опытная взаимодополняющая управленческая команда. Клиентоориентированный стиль работы. Способность управленцев быстро реагировать на изменяющиеся внешние условия

Из пяти конкурентных сил наибольшее влияние на деятельность Института оказывают рыночная власть покупателей и отраслевые конкуренты. На основе проведенного анализа можно сформулировать конкурентные преимущества Института, которые позволяют Институту выделиться из общего ряда конкурентов (таблица).

Как видно из таблицы, ассортимент образовательных услуг, организация образовательного процесса и маркетинг являются стратегическими силами, то есть конкурентными преимуществами, которые позволяют Институту выделиться из общего ряда конкурентов. Персонал, финансы и менеджмент – это факторы стратегических потребностей: сами по себе они не дают Институту заметных конкурентных преимуществ, но их отсутствие может ослабить позицию Института.

Заключение

Проведенный анализ показал, что многие инструменты стратегического анализа и управления, которые традиционно считаются инструментами для бизнес-среды, очень хорошо работают и в организациях других форм собственности и другой направленности. Они позволяют перенести фокус анализа на новый уровень и благо-

приятно сказываются на повышении качества принятия управленческих решений.

Любая образовательная организация существует в настоящее время в условиях конкурентной борьбы, успех в которой определяется в первую очередь грамотной управленческой политикой. Стратегическое управление позволяет на основе анализа существующего положения организации определить цели и задачи на перспективу и разработать план по достижению намеченных результатов. И эта деятельность становится более эффективной в процессе расширения спектра используемых стратегических инструментов.

Список литературы

1. Рыжиков С.Н. Применение инструментов стратегического анализа для разработки программы развития профессиональной образовательной организации // Образовательная политика. 2016. № 4. С. 89–95.
2. Патрахина Т.Н. Swot-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. 7. № 2. С. 151.
3. Сундукова Г.М., Бобылева Н.В., Деревягина Л.Н. Стратегическое управление вузом в условиях цифровой экономики // Вестник Евразийской науки. 2019. Т. 11. № 3. С. 27.
4. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. М.: Альпина Паблшер, 2020, 288 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблшер, 2019. 454 с.