



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНОУРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра Экономики, управления и права

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ ЮЖНО-УРАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ТЕХНИЧЕСКОГО КОЛЛЕДЖА**

Магистерская диссертация
по направлению 44.02.04 Профессиональное обучение
Направленность программы магистратуры
**«Стратегическое управление и маркетинг в профессиональном
образовании»**

Выполнил(а):
Магистрант группы № 3Ф-309/209-3-1
Сыромятникова Елена
Леонидовна
Научный руководитель:
Евплова Екатерина Викторовна
кандидат пед. наук, доцент

Проверка на объем заимствований:

89,4 % авторского текста

Работа рецензия к защите

« 01 » 01 2017 г.

зав. кафедрой ЭУиП ППИ

к.э.н., доцент

Рябчук П.Г.

Челябинск, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Понятие и сущность стратегического управления. Процесс стратегического управления.....	8
1.2. Типы конкурентных стратегий образовательных организаций.....	21
1.3. Методы анализа внутренней и внешней среды образовательной организации.....	29
Выводы по главе I	40
ГЛАВА II. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЮЖНО-УРАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНИЧЕСКОГО КОЛЛЕДЖА (ГБПОУ «ЮУрГТК»).....	41
2.1. Анализ системы управления ГБПОУ «ЮУрГТК».....	41
2.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического управления ГБПОУ «ЮУрГТК».....	63
2.3. Апробация и оценка применения рекомендаций по совершенствованию стратегического управления ГБПОУ «ЮУрГТК».....	72
Выводы по главе II	76
Заключение.....	77
Список используемой литературы.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Значение стратегии, позволяющей организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, и другие причины привели к возрастанию значения разработки стратегии развития организации.

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. В менеджменте стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Стратегия управления современной фирмой охватывает огромное количество функций и подразделений: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Принятие стратегического выбора означает связывание бизнес-решений и конкурентоспособных действий, собранных по всей компании, в единый узел. Это единство действий и подходов отражает текущую стратегию предприятия. Хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает досрочные направления развития и определяет намерение компании занять конкретные деловые позиции.

Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента. Среди всего, что выполняет менеджер, найдется немного того, что в такой значительной мере влияет на благополучие компании, как разработка долгосрочной стратегии, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий, и бизнес-подходов и выполнение стратегии таким образом, чтобы достичь намеченных результатов.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.

Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов. На основе вышесказанного можно сделать вывод о том, что **тема данного дипломного проекта актуальна.**

С формальной точки зрения, стратегическое управление – это обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, и разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Можно также сказать, что стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, в соответствии с изменениями окружающей среды и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что позволяет

организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации организации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Практика же показывает, что в действиях организаций стратегия, как правило, отсутствует, что и приводит зачастую к поражению в рыночной борьбе. Это происходит из-за того, что, во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение не будет меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. Во-вторых, планирование начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации.

Все это определило **проблему** нашего исследования, которая проявляется в несоответствии теоретических аспектов формирования стратегии управления и практике процесса планирования, который не учитывает передовые методики оценки и прогнозирования стратегии.

Целью исследования – изучение стратегического управления деятельностью организаций, и разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии управления Южно-Уральского государственного технического колледжа.

Объект исследования: стратегическое управления Южно-Уральским государственным техническим колледжем.

Предмет исследования: совершенствование стратегического управления Южно-Уральского государственного технического колледжа.

Для достижения данной цели необходимо решить ряд **задач**:

1. Изучить понятие и сущность стратегического управления деятельностью организации.
2. Раскрыть классификацию стратегий и определить типы стратегий.

3. Изучить методологию проведения исследования стратегического управления деятельностью организации.

4. Провести оценку деятельности Южно-Уральского государственного технического колледжа.

5. Разработать рекомендации по совершенствованию стратегии управления Южно-Уральского государственного технического колледжа.

6. Провести оценку эффективности разработанных рекомендаций.

Гипотеза исследования: если провести глубокое, всестороннее изучение системы стратегического управления Южно-Уральского государственного технического колледжа, выявить слабые места данной системы, разработать и реализовать рекомендации по совершенствованию системы стратегического управления образовательной организации, то эффективность деятельности данной организации повысится.

Методы исследования: метод теоретического анализа, изучения материалов научных и периодических изданий по проблеме, наблюдения, абстрактно-логический, системно-структурный метод.

Теоретическая база исследования: Основные понятия и сущность стратегического управления рассмотрены в «Стратегическом менеджменте» А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленде и в статьях О.М. Дюжилова «Стратегическое управление организацией» и Н.Н. Мелькина «Проблемы стратегического развития предприятия». Классификация и типы стратегий изучены по Р.А. Фатхутдинова «Стратегический менеджмент». Проблемы организации стратегического управления в России рассмотрены в Г. Шрайэгт «Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента».

Методологические аспекты стратегического управления достаточно подробно освещены в работах: «Стратегическое управление компанией» М.И. Курглова, «Стратегический менеджмент» В.В. Колчановой, «Организация стратегического управления на предприятии» В.А. Винокурова. Метод SWOT изучен О. Зингера «Разработка комплексной

стратегии предприятия» и Л.А. Горшковой «Анализ внешней и внутренней среды организации с использованием методов эвристики».

Теоретическая значимость исследования: заключается в анализе понятия «Стратегическое управление», выделение структурных составляющих данного понятия и конкретизации его значимости в деятельности образовательной организации.

Практическая значимость работы: заключается в разработанных рекомендациях по совершенствованию процесса стратегического управления в Южно-Уральском государственном техническом колледже.

База исследования – изначально в качестве объекта исследования была выбрана образовательная организация ФГБОУ СПО (ССУО) «Снежинский политехнический техникум имени Н.М. Иванова», однако заявленное изначально учреждение потерпело реорганизацию, в связи чем было принято решение провести исследование на базе ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж», расположенного по адресу: г. Челябинск, ул. Горького, 15.

Структура работы – работа состоит из введения, основной части, которая включает две главы, выводов по главам, заключения и списка литературы.

В первой главе раскрывается сущность стратегического управления, описывается процесс стратегического управления и типы конкурентных стратегий образовательных организаций. Изучены методы анализа внутренней и внешней среды организации.

Во второй главе проводится анализ системы управления, внешней и внутренней среды, а также финансово-хозяйственной деятельности ГБПОУ «ЮУрГТК», разработаны рекомендации по совершенствованию стратегического управления южно-уральского государственного технического колледжа, а также проведена апробация рекомендаций по совершенствованию стратегического управления южно-уральского государственного технического колледжа.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность стратегического управления.

Процесс стратегического управления

Сегодня главной целью среднего профессионального образования является не только формирование у студентов системы знаний и практических умений, нужных для будущей профессии, сколько развитие творчески активной, социально адаптированной, конкурентоспособной личности. Конкурентоспособность выступает сегодня стержневым показателем уровня квалификации любого специалиста, успешности его карьерного роста, востребованности в обществе. Профессиональное образование должно сформировать у молодого человека готовность к конкурентной борьбе, обеспечить развитие необходимой гаммы адаптивных механизмов и стратегий, позволяющих относительно легко войти в профессию, а при необходимости – освоить новую.

В этих условиях профессиональные учебные заведения стали осознавать, что успешно развиваться могут только те, которые будут в состоянии осуществлять подготовку рабочих и специалистов по уровню и структуре, удовлетворяющим требованиям работодателей. Поэтому настало время для реализации нового подхода в образовании, требующем коренной перестройки всех его звеньев. Необходимо переосмысление целей и функций образования как системы, задач его отдельных ступеней.

Очевидно, что для каждой образовательной организации, для того чтобы идти в ногу со временем важно выбрать правильную регулятивную стратегию развития. Выбор стратегии является залогом успеха деятельности образовательной организации. Выбор стратегии развития образовательной организации зависит, прежде всего, от внешней среды и потенциала самой образовательной организации.

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как FrankenhofsandGranger (1971), Ansoff (1972), SchendelandHatten (1972), Irwin (1974) и др. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения [1, с. 105].

Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». По Хиггенсу, «стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением», Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации». Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления.

Стратегическое управление опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на

запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что дает организации возможность выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [2, с. 5].

Основными этапами процесса стратегического управления (рис. 1) являются:

- анализ внешней среды организации;
- внутренняя диагностика (оценка сильных и слабых сторон организации);
- определение миссии и целей организации;
- формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности;
- реализация стратегии;
- стратегический контроллинг.

Изменение обстановки как внутри организации, так и вне ее требует соответствующих корректив стратегии, поэтому процесс стратегического управления представляет собой замкнутый цикл.

Первые четыре этапа, по своей сути, являются стадиями стратегического планирования. Планирование представляет собой инструмент учета и преодоления неопределенности внешней среды. Эта задача решается посредством формулирования целей организации и стратегий их достижения.

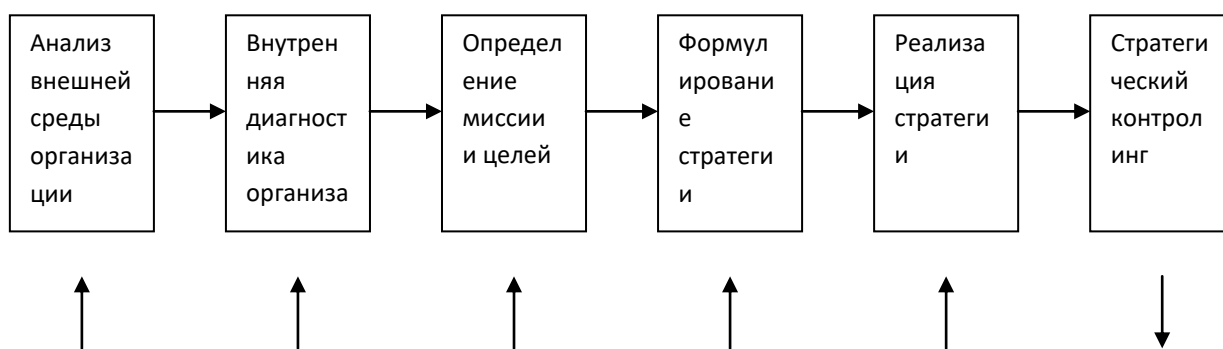


Рис. 1. Процесс стратегического менеджмента

Л.И. Евенко указывает на ряд функциональных особенностей целей организации, которые делают их определяющими переменными организационной системы.

Во-первых, цели – это субъективное отражение объективной сущности организации, ее функции в общественной системе. Они опосредуют ее связь со средой и определяют природу организации, состав ее компонентов (ресурсных и социальных) и характер отношений между ними. В этом своем качестве они составляют базу для целевого подхода к формированию организаций.

Во-вторых, цели – это мотивы и стимулы для любой из групп, участвующих в организации. Организационные, экономические, технические и другие цели отражают определенные интересы, совпадающие или конфликтующие с интересами других групп.

В-третьих, цели – это основа критериев оценки результатов деятельности организации, выявления проблем и принятия решений, а также формирования организационных структур и процессов. Без формулировки целей невозможно управление организацией и целенаправленный контроль над ней» [16, с. 204].

Формулирование целей организации тесно связано с разработкой стратегии их достижения.

В настоящее время в теории отсутствует единая точка зрения на понятие «стратегия организации», Минцберг приводит несколько таких определений:

Стратегия – это план по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации.

Стратегия – это принцип поведения или следование некой модели поведения (с учетом поведения в прошлом). И. Ансофф считал, что в организации существуют четыре группы таких правил:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности в настоящем и перспективе. Качественная сторона этих правил носит название ориентиров, количественная – задания;
- правила, по которым складываются отношения организации с внешней средой, или стратегия бизнеса;
- правила, по которым складываются отношения внутри организации, так называемая «организационная концепция»;
- правила для повседневной деятельности организации, или основные оперативные приемы [10, с. 16].

Стратегия – это позиция, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках. По мнению М. Портер: «Стратегия представляет собой создание – посредством разнообразных действий – уникальной и ценной продукции».

Стратегия – это перспектива, т.е. основной способ действия организации, «теория бизнеса» данной организации.

Стратегия – это ловкий прием, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

Описывая характерные черты и отличия каждой из таких односторонних трактовок стратегии, Г. Минцберг вместе с тем обосновывает их взаимодополняемость: «Каждое определение добавляет важные элементы к нашему пониманию стратегии, побуждает нас ставить фундаментальные вопросы об организациях вообще».

Следует различать понятия «стратегия» и «стратегический план».

Корпоративный стратегический план – это долгосрочная программа действий, которые позволяют реализовать стратегию и обеспечить организации конкурентные преимущества.

Выбор стратегии предполагает принятие управленческих решений, основанное на синтезе следующих факторов:

- объективное системное обоснование по всем основным аспектам стратегии (маркетинг, анализ производственных возможностей, оценка финансовых возможностей и т.д.);
- здравый смысл менеджеров и специалистов, принимающих ключевые решения по стратегии;
- искусство менеджмента, включающее интуицию, деловую хватку, умение «поймать успех» и т.п. [10, с. 18].

В конечном счете, стратегия организации сводится к системе ее конкретных конкурентных преимуществ.

При этом ключевая или сущностная компетенция (CoreCompetence) как стратегии, так и соответствующей программы развития организации заключается в знаниях и практических навыках организации по созданию и реализации своих конкурентных преимуществ.

Конкурентное преимущество – это те характеристики продукта-товара, которые создают для организации определенное превосходство ее конкурентами.

Характеристики могут относиться как к самому товару, так и к дополнительным услугам, т.е. к формам производства, сбыта, продаж и т.д., специфичным для организации или ее продукта.

Конкурентное преимущество товара делится на два основных вида: низкие издержки и дифференциация.

Низкие издержки отражают способность организации разрабатывать, выпускать и продавать товар с меньшими затратами, чем конкуренты.

Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде нового качества продукта, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Организации добиваются конкурентного преимущества, находя новые способы конкуренции в своей отрасли и выходя с ними на рынок, что можно назвать одним словом – «нововведение».

Нововведение в широком смысле включает и улучшение технологии, и совершенствование способов и методов ведения дел. Обновление может выражаться в изменении товара или производственного процесса, новых подходах к маркетингу, новых путях распространения товара, новых концепциях сферы конкуренции и т.д. [9, с. 8].

К наиболее типичным источникам получения конкурентного преимущества относятся: 1) новые технологии; 2) изменения структуры, стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара; 3) новые запросы потребителей; 4) появление нового сегмента рынка; 5) изменения «правил игры» на рынке.

Особый источник – информация и профессиональные навыки, позволяющие добывать и обрабатывать подобную информацию, что приводит к созданию реального конкурентного преимущества.

Конкурентные преимущества, обусловленные лишь уровнем издержек, как правило, не так надежны, как преимущества на основе дифференциации. Например, дешевая рабочая сила относится к преимуществу низкого ранга.

Конкурентные преимущества более высокого уровня или порядка, такие как: патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация организации, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами – можно удерживать более длительное время.

Как правило, достижение преимуществ высокого порядка становится возможным при условии долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, в специализированное обучение персонала, в проведение НИОКР, а также инвестиций в маркетинг. Основой сохранения конкурентного преимущества коммерческой организации является постоянная модернизация производства и/или других ключевых видов ее деятельности.

Для поддержания конкурентоспособности организации необходимо создавать новые преимущества с такой же скоростью, с какой ее конкуренты могут копировать уже имеющиеся.

Задача менеджмента – находить пути для улучшения существующей стратегии и следить за тем, как она выполняется.

Стратегическая реакция системы управления организацией должна обеспечивать эффективную адаптацию к нестабильному внешнему окружению [13, с. 108].

В хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента находится в стадии становления. При этом отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям на каждом шагу. Какова же роль стратегического менеджмента для предприятия в условиях рыночной экономики?

В командной экономике при разработке своих планов организация получало сверху информацию о номенклатуре производимой продукции, поставщиках и потребителях, ценах на свою продукцию, много других показателей и нормативов, которые автоматически закладывались в основу разработки планов. Сама плановая работа сводилась к поиску эффективных путей выполнения заданий в условиях достаточно прогнозируемой внешней среды. Такая задача остается и в переходной экономике, но в условиях рынка это только часть плановой работы [2, с. 222].

Теперь организация должна сама определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное – свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Эту часть плановой работы и охватывает разработка стратегического плана. Сиюминутные стратегические решения, которые принесли некоторым компаниям успех сразу после 1991 г., теперь не работают, многие новые компании исчезли или, достигнув определенного уровня, перестали расти. Поэтому как руководители новых компаний, так и

директора многих бывших государственных предприятий подходят к пониманию необходимости разработки стратегии развития. Этому способствует идентификация предприятия как целостной обособленной системы, формирование новых целевых установок и интересов предприятия и его работников.

Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом. Однако в настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента.

Таким образом, у директоров бывших государственных предприятий и руководителей новых компаний растет понимание важности формирования долговременных целей и планирования развития в долгосрочной перспективе. Дело осложняется тем, что многие российские предприятия оказались в своего рода информационном вакууме. С одной стороны, обилие неупорядоченной внешней информации, с другой – отсутствие систематизированных ориентиров для выбора направлений развития. Кроме того, инструменты разработки и реализации собственной стратегии существенно отличаются от принятой ранее системы планирования и известно о них пока сравнительно мало, так как на практике они не стали общепринятыми методами плановой работы. Большая часть отечественных производителей только подходит к пониманию того, что называют стратегическим менеджментом [12, с.73].

Анализ деятельности предприятий различных отраслей показывает, что, не смотря на обилие опубликованной информации, литературы практически ни одна организация не может продемонстрировать более или менее удачный пример организации стратегического управления.

Одной из основных проблем стратегического управления является степень обоснованности выбора того или иного направления развития. Несмотря на ограниченное количество целей, которое, как правило, преследует компания, в выборе путей достижения этих целей всегда есть альтернативы. Подавляющее большинство известных решений в этой области сводится к удобному для размышления и обсуждения формату: всевозможные матрицы, диаграммы. Однако они не дают ни малейшего представления о реальных издержках и доходах компании, о стоимости бизнеса компании на тех или иных направлениях.

Безусловно, вовлеченность, понимание и мотивация сотрудников всех уровней управления компанией важна, но это не решает проблем стоимостной оценки рассматриваемых стратегий. И, кроме того, учитывая, своеобразный менталитет отечественных менеджеров, вряд ли стоит надеяться на корректный выбор стратегии развития.

Другая проблема заключается в «одностороннем» подходе к разработке и реализации стратегии. Как известно, существует два уровня стратегий: корпоративная стратегия и бизнес стратегия. Корпоративная стратегия заключается в определении пути развития компании в целом. С каким продуктом (услугой) и на каком рынке предстоит работать компании. Бизнес стратегия содержит всю совокупность действий по организации производства продукта или услуги, с которыми компании предстоит работать на рынке. Связность этих двух уровней очевидна: чем более качественно реализуется бизнес стратегия (гибкость производства, высокая технологичность, низкие издержки и так далее), тем больше степеней свободы при принятии корпоративной стратегии за счет эффективной диверсификации производства, дифференциации продукции и так далее.

Относительно стабильная экономика, и прозрачность деятельности западных компаний дают возможность приблизительной оценки качества реализации бизнес стратегии по ряду признаков, и поэтому основной упор осуществляется на реализацию корпоративной стратегии. Аналогичный

подход используют и отечественные предприятия. Но специфика связности корпоративной стратегии и бизнес стратегии для отечественных предприятий такова, что неиспользуемый, недооценённый производственный потенциал предприятия зачастую может перевернуть все представления о принятой, казалось бы, успешной корпоративной стратегии.

Ещё одна проблема заключается в путанице долгосрочного и стратегического планирования. Главное различие между долгосрочным (его иногда называют корпоративным) и стратегическим планированием состоит в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции сложившихся тенденций роста, изменений динамики финансовых показателей организации [3, с. 50]

В системе долгосрочного планирования показатели, которых необходимо достигнуть – это скорее цель, в системе стратегического управления это ориентир. В первом случае в процессе деятельности предприятия степень достижения цели контролируется сравнением фактических и запланированных промежуточных показателей. Во втором случае так же, но каждый последующий шаг корректируется (через систему управленческих решений) по результатам предыдущего, ориентируясь на конечные показатели. В первом случае необходимость достижения цели однозначна. Во втором случае в процессе реализации ориентиры могут быть заменены.

Таким образом, в системе стратегического управления отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции [29, с. 94].

Следующая проблема возникает на стадии детализации стратегии. Это проблема «разорванности» стратегии по вертикали. Традиционно процесс разработки стратегии предусматривает прохождения нескольких этапов. Например, как представляют последовательность разработки стратегического

плана большинство авторов: разработка миссии и целей организации, оценка и анализ внешней среды, управленческое обследование сильных и слабых сторон, анализ стратегических альтернатив, выбор, реализация и оценка стратегии.

Другой не менее важной проблемой является «неустойчивость» принятых стратегических планов. Хорошо и глубоко проработанный план стратегического развития разваливается при первых изменениях транспортных тарифов, тарифов на энергетику, нарушении структуры поставщиков и условий их работы и так далее, не говоря об оперативной оценке отрывающихся возможностей. В какой степени, принимаемые в этих случаях, оперативные решения соответствуют принятой стратегии развития? А может, учитывая влияние внешних факторов, вообще перейти к другой стратегии? До какой степени, в условиях критического влияния внешних факторов, следует придерживаться принятой стратегии? И если обстоятельства вынуждают отказаться от принятой стратегии, то на какую и как следует переходить? Динамика развития бизнеса в современных условиях требует, чтобы ответы на эти вопросы были даны «вчера».

Ещё одна проблема касается организационной стороны стратегического управления. Эту проблему можно рассматривать с двух точек зрения: с точки зрения организационной структуры компании вообще и точки зрения подразделения стратегического управления.

Разрабатывая стратегию, мы должны ответить на ряд вопросов, а именно: как потенциально может измениться рынок (и внешняя среда), на котором работает организация, и как организации должно прореагировать на это изменение? Как должен измениться продукт, его функциональные качества и стоимостные показатели в ответ на вероятные изменения рынка? Каким образом для изменения функциональных качеств продукта, должна измениться технология производства, объемы и структура ресурсного обеспечения? Как должны меняться бизнес процессы, система управления и

организационная структура на предприятии, для обеспечения адекватной реакции на рынок?

В таком случае совершенно очевидно, что, переходя на управление компанией на основе только финансово – экономических показателей владельцы рискуют упустить из вида один из ключевых компонентов стратегического плана – использование новых современных технологий, техники и оборудования.

Это говорит о том, что в стратегическом управлении должны участвовать наравне с финансово-экономическими работниками должны участвовать и «технари» - специалисты способные увидеть и предусмотреть (спрогнозировать) последствия появления и развития новых технологий, техники, оборудования, а также специалисты в области управления бизнесом.

В качестве ещё одного препятствия к внедрению стратегического управления можно отметить проблему совместимости стратегического и оперативного планирования. Как правило, известные методики, за исключением подходов на основе планирования стратегий, требуют обработки дополнительной информации и отдельного учета, если такое вообще возможно [29, с. 95].

Стратегическое управление является необходимой сферой управления деятельностью организации. Стратегия позволяет спрогнозировать объем расходования ресурсов и временной период для достижения поставленных целей. Ни один экономически активный агент не сможет достичь своих целей без эффективного, длительного планирования, стратегическое планирование при этом является наиболее научно-обоснованным методом предвидения дальнейшего пути развития.

1.2. Типы конкурентных стратегий образовательных организаций

Существует более 20 типовых стратегий и значительно большее количество модификаций типовых стратегий. Наиболее свойственно для образовательных организаций, четыре основных вида стратегий: наступления, обороны, фокусирования и ликвидации.

1. Стратегии наступления свойственны лидерам регионального рынка образования или молодым «агрессивным» образовательным организациям, пользующимся значительной поддержкой государства, крупнейших предприятий и финансовых учреждений.

Типовые стратегии наступления.

Стратегия постоянного наступления предполагает активную, агрессивную позицию образовательной организации на рынке и преследует цель завоевания и расширения рыночной доли. Такая стратегия выбирается крупнейшей организацией в регионе в случаях, если:

- её доля на рынке ниже необходимого минимума для лидера (30-50% от объема услуг) или резко сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибыли;

- организация собирается вывести новую образовательную услугу на рынок;

- учебные заведения-конкуренты теряют свои позиции, и создается реальная возможность расширить рыночную долю при относительно небольших затратах.

Стратегия лидерства по качеству - это обеспечение лидерства образовательной организации за счет достижения лучших результатов в регионе по качеству предоставляемых образовательных услуг; «у нас качество лучше, чем у них»; «элитное качество образования». Характерный имидж выявляется в процессе государственной аккредитации образовательной организации и высокими профессиональными достижениями выпускников.

Стратегия «захвата незанятых пространств» связана с отказом образовательной организации от открытого вызова конкурентам в ценовой и рекламной борьбе, больших затрат на дифференциацию и т.д. Вместо этого организация проводит политику работы на новых географических территориях, осваивает новые технологии, усиливает свои главные достоинства, т.е. добивается преимуществ там, где наиболее ярко могут проявиться самые сильные стороны учебного заведения.

Стратегия опережающего удара состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копирования стратегии образовательной организации конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить организацию на вторые роли.

Стратегия лидерства по издержкам - стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении - одна из общих стратегий организации, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, учебное заведение ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в образование, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку новых образовательных услуг, пониженные расходы на маркетинг. В центре внимания - низкие затраты по сравнению с конкурентами.

Образовательная услуга с низкими издержками - это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Образовательная организация должно использовать каждую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения общества образовательная услуга должна быть приемлемой или сравнимой с услугами конкурентов.

2. Стратегии обороны построены на укреплении рыночных позиций организаций, которые не могут полностью конкурировать с лидером регионального рынка или тратят ресурсы на разработку услуги, или же по разным причинам имели неудачи в реализации основных услуг.

Стратегия обороны и укрепления предполагает способность образовательного учреждения удерживать рыночные позиции, завоеванные в результате прежней деятельности, а также означает проведение организацией курса на сохранение имеющейся рыночной доли. Необходимость в этой стратегии возникает в том случае, если рыночная позиция организации удовлетворительная или у нее ощущается дефицит средств для проведения агрессивной политики, а также, если она опасается проводить последнюю из-за возможных нежелательных ответных мер со стороны конкурентов или ограничений со стороны государства. Для лидеров отрасли смысл данной стратегии заключается в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым организациям, а претендентам на лидерство не дать возможности укрепить позиции. Для среднего или небольшого учебного заведения данная стратегия означает тяжелую борьбу за сохранение количества обучающихся на достигнутом уровне.

Стратегия ответного удара состоит в информировании конкурентов о том, что их действия не останутся без ответа, т.е. учебное заведение готово защищать свое конкурентное преимущество. Готовность отразить нападение и доведение до конкурентов, данных о возможности принятия контрмер может несколько охладить пыл нападающих, поскольку результат от наступательных действий может оказаться нулевым или отрицательным.

Стратегия «тушения пожара» характерна для образовательных организаций, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации организация может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке. Примером может служить неудача с аттестацией

и аккредитацией образовательной организации, а студентам обещаны дипломы государственного образца.

Стратегия партизанской войны предполагает осуществление организацией «вылазок» и спланированное «беспокойство» конкурентов на их собственных рынках. Тем самым учебное заведение как бы делает своим соперникам своеобразное предупреждение о своей экономической силе, чтобы у последних не возникло желание атаковать его позиции. Также действия могут побудить конкурентов пойти на соответствующие договоренности (координацию действий, разделение рынка образовательных услуг и другие компромиссы). Обычно стратегию партизанской войны относят к оборонительным стратегиям,

Стратегия восстановления или разворота характерна для образовательной организации, находящихся в сложном, постепенно ухудшающемся положении. Например, учебное заведение повышения квалификации вышло на рынок высшего образования и затратило большие средства на «входной барьер»: лицензия, программы, преподаватели, библиотека и т.п. Однако доходы от программ высшего образования не оправдали расходов, и организация несла несколько лет убытки. Принимается решение об уходе с рынка высшего образования к более активной работе в нише повышения квалификации и переподготовки кадров по линии Минобороны и Минобразования РФ. В такой ситуации организация может кардинально изменить свою стратегию и восстановить утраченные позиции на рынке переподготовки кадров.

3. Стратегия фокусирования (концентрации) - одна из общих и наиболее распространенных стратегий на рынке образовательных услуг для больших организаций. Она состоит в концентрации на одном или нескольких сегментах рынка без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента более качественно, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на

другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Стратегия дифференциации (специализации) - одна из общих стратегий образовательной организации, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении организации к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным большим числом клиентов. Организация выбирает одну или несколько групп таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы граждан. Это свойственно программе MBA (Мастер делового администрирования), которая получила российскую известность за счет активной работы на рынке образовательных услуг (ВШМБ, МИРБИС, ИБДА, ИМИСП и др.). Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство граждан может быть не склонно платить повышенную цену даже за образовательную услугу высокого качества. Дифференциация может принимать различные формы: имидж, технологическое совершенство, учебно-методическое обеспечение, развитие обучения через Интернет, обеспечение трудоустройства выпускников.

Стратегия сфокусированной дифференциации - ситуация, когда организация в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию услуги по цене, качеству или видам программ, пытаясь выделиться среди других образовательных организаций регионального рынка. Наиболее характерными видами стратегии являются: «высокое качество - высокая цена», «среднее качество - доступная цена», «низкое качество - низкая цена», «наши хорошие услуги по цене ниже, чем у конкурентов» и др.

4. Стратегия ликвидации характерна для организаций, находящихся в кризисных ситуациях (убыточность, распад коллектива, отзыв лицензии и др.). Как правило, это касается организаций, которые уже не могут успешно

конкурировать с крупными образовательными организациями региона, города или района. Для этого нужно преодолеть «выходной барьер» ухода с рынка и закрыть организацию с уплатой долгов.

Стратегия ликвидации - предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. Здесь организация в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные подразделения (кафедры, факультеты, филиалы), так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Стратегия свертывания (сокращения) предполагает реструктуризацию самостоятельных структурных единиц (филиалов и представительств), от которых головное учебное заведение либо отказывается вообще, либо сохраняет лишь частичный контроль.

Стратегия отступления обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно короткий срок в целях увеличения прибыли. Организация может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание образовательных услуг либо ликвидацию подразделений организации, не свойственных образовательной организации (коммерческий центр, гостиница, ресторан, убыточная автошкола и др.).

Стратегия «сбора (снятия) урожая» - отказ от долгосрочного взгляда на образовательную услугу в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода от сокращения конкретного вида деятельности до минимального уровня.

Иногда крупные коммерческие организации (банки, предприятия) создают учебные заведения, а когда убеждаются в их низкой рентабельности, стараются быстро от них избавиться.

Суммируя все вышесказанное можно предложить следующую итоговую таблицу по основным стадиям жизненного цикла товара и соответствующим им конкурентным стратегиям организации (таблица 1).

Таблица 1.

Типы конкурентных стратегий в зависимости от стадии жизненного цикла
товара

	Выведение на рынок	Рост	Зрелость, насыщение	Упадок
Товар	Предложить базовый товар	Предложить усовершенствованные варианты товара, сервис и гарантии	Производить разнообразную номенклатуру торговой марки и ее моделей	Прекратить производство слабых товаров
Цена	Цена, равная издержкам плюс фиксированная прибыль	Цена, позволяющая проникнуть на рынок	Цена, позволяющая дать достойный отпор конкурентам	Сниженная цена
Распространение	Сформировать избирательное распространение	Сформировать интенсивное распространение	Сформировать более интенсивное распространение	Действовать избирательно: отказываться от неприбыльных каналов распространения
Реклама	Добиться ознакомления с товаром первых приверженцев и дилеров	Добиться ознакомления с товаром и интереса к нему массового рынка	Подчеркивать отличия и преимущества торговой марки	Сократить рекламу до уровня, необходимого для сохранения консервативных приверженцев
Стимулирование сбыта	Использовать интенсивные меры по стимулированию сбыта, чтобы заинтересовать покупателей	Сократить мероприятия по стимулированию сбыта, пожиная плоды растущего покупательского спроса	Увеличить меры по стимулированию сбыта, чтобы стимулировать переключение покупателей на свою торговую марку	Сократить мероприятия по стимулированию сбыта до минимального уровня

Модель базовой стратегии организации можно представить в виде схемы, в которой перечисляются факторы позиционирования организации на рынке и типовые стратегии развития организации. Путем пересечения факторов и стратегий удобно анализировать возможные варианты поведения организации на рынке в зависимости от воздействия внешней и внутренней среды. Конечно, конкурентное положение

организации на рынке должно быть предварительно четко определено в регионе по следующим факторам: объем продаж образовательных услуг (% или тыс. руб.), численность студентов и обучающихся (чел. или %), стоимость материально-технической базы (тыс. руб.).

На выбор конкретной стратегии из перечисленного набора типовых оказывают влияние разнообразные факторы:

1. Вид оказываемых услуг и особенности отрасли, в которой работает организация. В первую очередь, здесь принимается во внимание уровень конкуренции со стороны учебных заведений, предоставляющих аналогичные образовательные услуги на тех же рынках.

2. Состояние внешнего окружения. Стабильно оно или подвержено частым изменениям. Насколько предсказуемы эти изменения.

3. Характер целей, которые ставит перед собой учебное заведение; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или учредители (для негосударственных образовательных учреждений).

4. Уровень риска. Риск является реальным фактором жизнедеятельности учебного заведения. Поэтому перед руководством всегда стоит вопрос: какой уровень риска является допустимым.

5. Внутренняя структура учебного заведения, ее сильные и слабые стороны. Сильные функциональные зоны организации способствуют успешному использованию открывающихся новых возможностей. Слабые стороны требуют постоянного внимания со стороны руководства при выборе стратегии, ее реализации, чтобы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими образовательными организациями.

6. Опыт реализации прошлых стратегий. Этот фактор связан с «человеческим фактором», с психологией людей. Он может носить как позитивный, так и негативный характер. Часто руководители сознательно или интуитивно находятся под влиянием опыта реализации стратегий, выбранных образовательной организацией в прошлом. Опыт позволяет, с

одной стороны, избежать повторения прошлых ошибок, а с другой - ограничивает выбор.

7. Фактор времени. Этот фактор при принятии управленческих решений играет важную роль. Он может способствовать успеху или неудаче учебного заведения. Даже самая прекрасная стратегия, новая технология или новая образовательная услуга не приведут к успеху, если они будут заявлены на рынок не вовремя.

Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор.

Стратегические альтернативы - набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей учебного заведения во всем их многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

1.3. Методы анализа внутренней и внешней среды образовательной организации

Анализ внутренней среды организации ряд авторов рекомендует начинать с оценки эффективности текущей стратегии.

Оценка может быть качественной и количественной.

Качественная оценка предполагает определение основных направлений конкурентной борьбы: по издержкам или за счет дифференциации, обслуживание широкой группы потребителей или узкой ниши рынка.

Важной частью стратегии являются предпринимаемые компанией конкурентные действия (снижение цен, активизация рекламной компании, выход на новый географический рынок), направленные на улучшение конкурентной позиции. Качественная сторона оценки стратегии

характеризует ее полноту, внутреннюю согласованность, обоснованность, адекватность ситуации [10, с. 57].

Количественная оценка стратегии использует показатели, описывающие стратегическое и финансовое положение компании. В качестве основных параметров могут использоваться достижение компанией провозглашенных стратегических целей и соответствие показателей средним по отрасли. Стратегию организации можно оценить по следующим показателям:

- Рост объема продаж по сравнению с ростом отрасли; увеличение или уменьшение доли рынка.
- Привлечение новых потребителей в достаточном количестве при сохранении прежних.
- Изменение прибыли компании в сравнении с прибылью конкурентов.
- Динамика таких показателей, как чистая прибыль, окупаемость инвестиций, добавленная стоимость; их сравнение с аналогичными показателями конкурентов.
- Изменение финансового состояния компании и ее кредитного рейтинга.
- Изменение таких внутренних показателей, как себестоимость единицы продукции, процент брака, удельный вес отходов, мотивация и моральный дух персонала и пр.
- Динамика курса акций компании и соотношение рыночной и номинальной стоимости акций в оценке акционеров (при сравнении с теми же показателями других компаний отрасли).
- Лидерство компании в технологиях, инновациях, электронной коммерции, качестве продукции, скорости исполнения заказов и других параметров, на основе которых потребители выбирают торговую марку [10, с. 58].

Устойчивое финансовое и рыночное положение компании – лучший показатель качественно разработанной эффективной стратегии.

Метод SWOT – сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), и угрозы (threats) – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон, после чего устанавливаются связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сила – это то, в чем организация преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают организации преимущества на рынке (например, более качественный товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, большая узнаваемость товарной марки).

Слабость – это отсутствие чего-то важного для функционирования организации или то, что ей не удастся (в сравнение с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать организацию уязвимой.

Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них [4, с. 176].

Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявлением именно того, какие сильные и какие слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Когда внутренние сильные и слабые стороны организации выявлены, оба списка должны быть тщательно изучены и оценены. Некоторые сильные стороны организации более важны, чем другие, так как они играют более важную роль в деятельности организации, в конкурентной борьбе и в формировании ее стратегии. Некоторые слабые стороны могут оказаться роковыми для организации, в то время как другие не слишком важны или могут быть легко исправлены. А. Томпсон и А. Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей, заключенных во внешней среде [16, с.254].

Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
- возможность получения экономии от роста объема производства;

- защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;
- преимущества в области издержек; преимущества в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

- отсутствие ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- низкая прибыльность;
- недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
- отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- отставание в области исследований и разработок;
- слабое представление о рынке;
- внутренние производственные проблемы;
- слишком узкий ассортимент продукции;
- недостаточный имидж на рынке;
- плохая сбытовая сеть;
- неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;
- себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- самодовольство среди конкурирующих фирм; - ускорение

роста рынка.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- рецессия и затухание делового цикла;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения [10, с.59].

Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию.

На первом этапе SWOT-анализа заполняется квадрант «Возможности», а затем – «Угрозы». На втором этапе сначала заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем – «Слабые стороны».

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT следующего вида (рис. 3).

Слева выделяют два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вписываются все выявленные на первом этапе

анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяют два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечение блоков образуются четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы).

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

Рис. 3. Матрица SWOT

На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации [10, с.62].

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

SWOT-анализ может осуществляться как индивидуально, так и в группах. Практический опыт, особенно для ситуаций первого цикла SWOT-исследований, свидетельствует в пользу группового анализа при определении угроз и возможностей [10, с. 64].

SWOT-анализ является универсальным аналитическим инструментом. Области его применения могут быть: стратегический анализ; общий и

целевой тактический анализ; функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ, финансовый анализ) и т.д.

Еще одним методом оценки качества стратегического управления организация, является применение метода PEST-анализ.

Анализ выполняется по схеме «фактор - организация». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым - сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

Учитывая то, что PEST-анализ касается внешних факторов, которые оказывают воздействие на деятельность предприятия, внешнюю среду принято разделять следующим образом:

- Макросреду (правительство, экономика, социально-демографическая среда, научно-технический прогресс, природные факторы).
- Микросреду (поставщики, покупатели, акционеры, конкуренты, кредиторы, профсоюзы).

Традиционно PEST-анализ касается изучения исключительно макросреды, которая включает в себя достаточно большое количество факторов, поэтому из общего их числа принято рассматривать только четыре узловых направления, которые оказывают наиболее существенное влияние на деятельность организации:

- политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?
- состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?

- социально-культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?

- научно-техническая среда (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия?

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне. Общая схема проведения PEST-анализа представлена ниже.

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.

3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;

- количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;

- итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени компания зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

Так же не мало интересным представляется использование метода, получившего свое название исходя из фамилии своего создателя Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера.

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Целью разработки стратегии является адаптация к конкурентной среде. Однако до сих пор встречается слишком узкий взгляд на конкуренцию. При этом интенсивную конкуренцию в отрасли нельзя рассматривать ни как случайное стечение обстоятельств, ни как неудачу.

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров — заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели — модель пяти сил конкуренции по Портеру.



Рис.4 Матрица конкуренции Майкла Портера
(внешний вид модели пяти сил Портера)

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Модель пяти сил используется наиболее часто в стратегическом управлении, а в маркетинге она удобна для следующих направлений работ:

- Угрозы для роста компании, обнаруженные с помощью модели анализа конкуренции Портера, помогают при проведении SWOT-анализа компании.

- Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера помогает в составлении подробного конкурентного анализа и анализа рынка.

Выводы по Главе I

В первой главе настоящего исследования был изучен процесс стратегического управления, выявлены основной оставляющий элемент стратегического управления которым является человеческий потенциал как основа деятельности организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что дает организации возможность выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Были сделаны выводы о значимости применения методов анализа среды организации, приведена качественная характеристика каждого метода. Описаны типы конкурентных стратегий образовательных организаций, продемонстрирована взаимосвязь стратегий управления коммерческим бизнесом и образовательными организациями, в том числе бюджетного типа.

Раскрыта значимость стратегического планирования, позволяющего минимизировать будущие риски, усовершенствовать все меры по использованию уже имеющихся ресурсов организации.

ГЛАВА II. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЮЖНО-УРАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНИЧЕСКОГО КОЛЛЕДЖА (ГБПОУ «ЮУрГТК»)

2.1. Анализ системы управления ГБПОУ «ЮУрГТК»

Управление колледжем осуществляется в соответствии с нормативно-правовыми актами Российской Федерации и Челябинской области, Уставом колледжа и строится на принципе сочетания единоначалия и самоуправления.

В колледже существуют следующие уровни управления:

- административный (директор, заместители директора: по учебно-воспитательной работе, по производственному обучению, по научно-методической работе, по учебно-производственной работе, по учебной работе и общим вопросам, главный бухгалтер, руководители структурных подразделений);

- органы самоуправления (Конференция работников и обучающихся, Совет колледжа, Педагогический совет, Совет студенческого самоуправления, Попечительский совет и другие.)

Непосредственное управление деятельностью колледжа осуществляет директор.

Высшим органом самоуправления ГБПОУ «ЮУрГТК» является Конференция работников и обучающихся колледжа, к компетенции которой относится принятие Устава колледжа и изменений в него, избрание членов Совета Учреждения, решение вопросов заключения с администрацией колледжа коллективного договора, внесение дополнений и изменений в него, выполнение иных функций в соответствии с действующим законодательством.

В структуре колледжа имеются следующие подразделения: учебная часть (организация и контроль учебного процесса), воспитательный отдел (совершенствование воспитательной работы в колледже, организация внеучебной и досуговой деятельности студентов, обеспечение социально-педагогического и психолого-педагогического сопровождения образовательного процесса, организация и ведение воспитательной работы, организация работы творческих коллективов), научно - методический центр (организация методической работы, внедрение инноваций, обеспечение потребностей образовательного процесса и профессиональное совершенствование педагогических кадров, повышение квалификации педагогических и руководящих работников колледжа, и сопровождение подготовки к аттестации на квалификационные категории, аттестация педагогических работников на соответствие занимаемой должности, выявление, обобщение и распространение передового педагогического опыта), информатизационный центр (формирование единого информационного пространства и внедрение информационных технологий в образовательный и управленческий процессы), отдел по связям с общественностью (организация профориентационной работы, обеспечение качества набора абитуриентов, привлечение максимального количества слушателей в условиях демографического спада); представительство по качеству (поддержание в работоспособном состоянии с непрерывным улучшением системы менеджмента качества и системы менеджмента охраны труда и безопасности здоровья во всех сферах деятельности колледжа, обеспечивающей удовлетворенность всех категорий потребителей, экспертизы качества процессов, продукции, результатов образовательного процесса, независимая оценка качества образования); отделения колледжа: Архитектурно-строительное, Электромонтажное, Отделение экономики и инфраструктуры, Машиностроительное, Отделение информационных технологий и сервиса, Заочное отделение (осуществление образовательного процесса по очной и заочной формам обучения, обеспечение реализации

программ подготовки специалистов среднего звена в соответствии с требованиями ФГОС СПО, сохранение контингента, управление успеваемостью студентов), редакционно-издательский отдел (координация издательских функций, профессиональная подготовка и выпуск учебной и методической литературы, наглядных пособий и других изданий), отдел охраны труда (обеспечение безопасных условий труда, организация образовательного процесса в соответствии с действующим законодательством и нормативными правовыми актами в области охраны труда и техники безопасности), хозяйственно-экономический отдел (обеспечение жизнедеятельности колледжа), многофункциональный центр прикладных квалификаций (реализация образовательных программ, направленных на освоение и совершенствование профессиональных квалификаций (программы профессионального обучения и дополнительного профессионального образования, разработанные на основе профессиональных стандартов, согласованные с работодателями)), отделение повышения квалификации и профессиональной подготовки и переподготовки рабочих кадров и специалистов (обеспечение качественной профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, переподготовки и повышения квалификации рабочих и служащих, повышение квалификации специалистов строительного комплекса региона), служба главного инженера (выполнение заказов колледжа по металлообработке, по ремонту, изготовлению и монтажу металлоконструкций, трубопроводов, теплосетей, а также и для других организаций по выпуску продукции по профилю), бухгалтерия колледжа (ведение финансово-хозяйственной деятельности колледжа). Кроме вышеперечисленных, в колледже имеются другие отделы и подразделения: отдел кадров, канцелярия, библиотека, музей, общежития, учебно-производственные мастерские, лаборатории и др.

Имеющаяся структура соответствует функциональным задачам и Уставу колледжа.

Деятельность структурных подразделений колледжа регламентируется следующими локальными актами (более 120): Положение о конференции работников и обучающихся колледжа, Положение о Совете колледжа, Положение о педагогическом совете (малом педагогическом совете), Положение о кадровой политике, Положение о компенсационных и стимулирующих надбавках педагогическим работникам - преподавателям, Положение о рейтинговой оценке качества деятельности преподавателей, Положение о персональных данных работников, Правила внутреннего распорядка, Положение об очном отделении, Положение о предметной (цикловой) комиссии, Положение об учебной части, Положение о журнале учебной группы, Положение о научно-методическом центре, Положение о планировании, организации и проведении лабораторных и практических занятий, Положение о текущем контроле знаний и промежуточной аттестации, Положение по организации выполнения и защиты курсовой работы (проекта), Положение о предоставлении платных образовательных услуг, Положение о проведении внутриколледжного аудита обученности студентов, Положение о системе внутриколледжного аудита качества, Положение о подготовке педагогических работников к аттестации в целях установления квалификационной категории, Положение о порядке проведения аттестации педагогических работников в целях подтверждения соответствия занимаемой должности, Положение о редакционно-издательском отделе, Положение об отделе по связям с общественностью, Положение о приемной комиссии, Положение о воспитательном отделе, Положение о стипендиальном обеспечении обучающихся, Положение о Совете профилактики правонарушений, Положение о студенческом самоуправлении, Положение о студенческом общежитии, Положение об информатизационном центре, Положение об официальном сайте ГБПОУ «ЮУрГТК». Положение о библиотеке, Требования по организации выполнения и защиты выпускной квалификационной работы, Положение о порядке выдачи документов государственного образца о среднем

профессиональном образовании, заполнении и хранении соответствующих бланков документов, Положение о службе содействия трудоустройству выпускников, Положение о выставке научно-технического творчества студентов и другие положения.

В соответствии с утвержденной структурой колледжа на каждую должность разработаны и утверждены должностные инструкции: заместителей директора по направлениям, заведующих отделений, заведующих структурных подразделений (отделов, частей), преподавателя, мастера производственного обучения, учебно-вспомогательного персонала и т.д. (150 должностных инструкций). Должностные инструкции актуализируются с учетом утвержденных и вступивших в действие профессиональных стандартов.

Основным документом, определяющим направления развития и деятельности колледжа, является его программа развития. Программа развития ГБОУ СПО (ССУЗ) «Южно-Уральский государственный технический колледж» разработана на 2014-2018 гг., основная цель Программы: Обеспечение доступности и качества профессионального образования, отвечающего требованиям инновационного развития Челябинской области, создание условий и реализация механизмов повышения эффективности профессионального образования в обеспечении социально-экономической сферы Челябинской области трудовыми ресурсами.

Программа содержит:

- анализ содержания проблемы и обоснование необходимости ее решения программными методами, включающий проблемно-ориентированный анализ состояния колледжа по направлениям, определенными целевыми показателями, и анализ факторов, оказывающих существенное влияние на деятельность колледжа;
- оценку инновационного потенциала системы управления колледжем;

- основную цель и задачи программы;
 - систему программных мероприятий,
 - ресурсное обеспечение программы;
 - описание организации управления и механизма реализации программы;
- ожидаемые результаты реализации программы, целевые индикаторы и показатели эффективности реализации программы.

Программой определены объемы и источники финансирования, обеспечивающие ее реализацию.

Анализ реализации программы развития осуществляется ежегодно двумя способами: анализом по целям и задачам и методом экспертного оценивания. Анализ по целям и задачам позволяет сравнить результат и цели и задачи деятельности и установить степень реализации целей. Для оценки результатов реализации Программы помимо сбора аналитических материалов и их анализа, составляется справка о реализации программы развития. Оценка реализации программы методом экспертных оценок проводится по ряду показателей с использованием карт оценивания, при заполнении которых проводится анализ аналитических материалов, результатов изучения удовлетворенности студентов, преподавателей, родителей, работодателей; результаты анкетирования работодателей. Основными показателями оценки являются:

- соблюдение квалификационной структуры профподготовки колледжа;
- соблюдение медико-социальных условий пребывания обучаемых и работников в образовательном учреждении;
- качество содержания профобразования;
- качество кадрового потенциала;
- качество обученности и воспитанности, трудоустройство студентов;
- качество финансово-хозяйственной деятельности;

- психологический климат в коллективе;
- инновационная деятельность колледжа;
- соблюдение требований Санитарных правил и норм соответствие

МТБ.

По каждому из указанных показателей заполняется карта оценивания, результат которой отражается в сводной карте оценивания реализации программы развития колледжа.

На основе оценки реализации Программы развития колледжа в Программу и Перспективный план работы колледжа, планы работы структурных подразделений вносятся необходимые дополнения и (или) коррективы. План работы колледжа на учебный год составляется на основе анализа деятельности за истекший учебный год, на основе оценки реализации Программы развития колледжа и с учетом мероприятий преобразовательной деятельности, определенных Программой развития колледжа для данного этапа ее реализации.

Перспективный план работы на учебный год формируется по направлениям деятельности на основе планов работы структурных подразделений колледжа. План работы обсуждается и принимается на заседании педагогического совета колледжа на начало учебного года.

В колледже функционирует автоматизированная система создания и контроля за исполнением планов по качеству подразделений, обеспечивающая ежегодный качественный контроль за составлением и исполнением планов подразделений. Ежемесячно, а также по результатам первого, второго семестров и за год отслеживается выполнение планов и достижение целей. Текущая проверка выполнения планов структурных подразделений производится во время аудита СМК.

Система управления, сложившаяся в колледже, обеспечена необходимой нормативной и организационно-распорядительной документацией, соответствующей требованиям действующего законодательства и Устава колледжа; направлена на правильное построение

образовательного процесса, реализацию целей деятельности учреждения, создание условий, в которых непрерывно совершенствуется образовательный процесс.

Состояние колледжа зависит от того, насколько успешно он способен реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы, влияющие на организацию. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями организации позволяет решать возникающие проблемы. При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны организации или же являются факторами, на которые организация влиять не в состоянии. Рассмотрим эти факторы для ГБПОУ «ЮУрГТК» используя метод SWOT – анализа. SWOT анализ колледжа представлен в таблице 3 и 4.

Рассмотрев слабые и сильные стороны, необходимо пытаться сделать все возможное, чтобы избежать появления каких-либо угроз и создавать почву для того, чтобы возможности перешли в сильные стороны организации. Следует обратить особое внимание на персонал и методы ведения учебного процесса, а также попытаться расширить спектр оказываемых услуг и связи с предприятиями.

Таблица 3.

SWOT анализ ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический
колледж»

	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высококвалифицированный педагогический состав 2. Современная техническая база 3. Современные лаборатории 4. Высокий рейтинг среди СПО 5. Фундаментальная библиотека 6. Наличие общежития 7. Наличие оснащенного спортивного комплекса 8. Востребованность выпускников на рынке труда 9. Продолжение обучения в университете по непрерывной программе 10. Большая агитационная работа по привлечению контингента 11. Государственный диплом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Средний возраст педагогического состава превышает 40 лет 2. Недоукомплектованность педагогическими кадрами 3. Большие затраты на поддержание технической базы по ряду специальностей 4. Слабая мотивация работников 5. Слабое развитие заочной формы обучения 6. Слабый контроль за посещением и слабо развитая обратная связь между студентами и преподавателями 7. Слабое методическое обеспечение
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение дистанционного обучения 4. Открытие новых специальностей 5. Отдельный конкурс для выпускников колледжа в ряде вузов 6. Развитие дополнительного образования в сфере IT-технологий и изучение иностранных языков 8. Возможность обучения на прикладном бакалавриате для выпускников колледжа 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменения и поправки в законах и других законодательных актах, связанные с ведением образовательной деятельности 2. Сокращение контрольных цифр на имеющие лицензию специальности 3. Снижение числа абитуриентов 4. Появление новых конкурентов в отрасли 5. Изменения уровня доходов и платежеспособности потребителей 6. Ужесточение конкуренции между действующими на рынке образовательных услуг образовательными организациями 7. Неблагоприятные демографические изменения, вызывающие сокращение спроса на образовательные услуги

Матрица SWOT ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж»

	Возможности	Угрозы
1	2	3
Сильные стороны	Поле сил и возможностей:	Поле сил и угроз:
	<p>1. Современная техническая база и лаборатории позволят открыть ряд новых специальностей</p> <p>2. Высокий рейтинг среди СПО позволит привлечь большое количество абитуриентов, в том числе и на платное обучение</p> <p>3. Наличие общежития позволит привлекать иногородних студентов и тем самым увеличить как конкурс, так и прием в колледж</p> <p>4. Особенные условия после окончания колледжа и большая агитационная работа помогут привлечь к сотрудничеству различные предприятия</p> <p>5. Увеличение востребованности в квалифицированных специалистах в технических областях</p>	<p>1. Высокий рейтинг среди СПО в сочетании с большой агитационной работой может позволить избежать угрозу снижения числа абитуриентов</p> <p>2. Наличие благоприятных условий обучения такие как продолжение обучения в университете по непрерывной программе, наличие фундаментальной библиотеки, спортивного комплекса может помочь избежать угрозу связанную с сокращением приема</p> <p>3. Современные лаборатории и техническая база, высококвалифицированный педагогический состав может позволить избежать сокращения плана приема на имеющиеся специальности</p>
Слабые стороны	Поле слабостей и возможностей:	Поле слабостей и угроз:
	<p>1. Риск неоправданных возможностей в связи со слабой мотивацией сотрудников и средним возрастом педагогического состава</p> <p>2. Открытие новых специальностей связано с привлечением новых кадров, что может способствовать улучшению ведения учебного процесса</p> <p>3. Внедрение дистанционного обучения позволит развить заочную форму обучения, путем привлечения студентов из других регионов</p> <p>4. Заключение договоров о целевом приеме так же может способствовать развитию заочного образования и укреплению связей с предприятиями</p>	<p>1. Высокая зависимость от Министерства образования и науки РФ</p> <p>2. Увеличение текучести кадров из-за плохой мотивации сотрудников</p> <p>3. Зависимость от экономической ситуации</p> <p>4. Из-за возможности сокращения плана приема может возникнуть ситуация, что содержать и поддерживать техническую базу будет не рентабельно</p> <p>5. Из-за неслаженного учебного процесса может усилиться угроза снижения числа абитуриентов</p>

Для исследования внешней макросреды целесообразно проводить STEP или как его еще называют PEST-анализ. Он осуществляется на основе комплексного социального, технологического, экономического и политического анализа внешних факторов [9].

Методика STEP-анализа позволяет образовательному учреждению провести оценку состояния важнейших факторов окружающей макросреды и прогноз их развития для выявления потенциальных угроз и открывающихся новых возможностей. Факторы, которые на наш взгляд, могут оказывать влияние, и рассматриваемые в ходе PEST-анализа представлены в таблице 5.

Подводя итоги PEST – анализа можно сказать, что предполагаемый контингент учащихся напрямую зависит от анализа демографической характеристики (например, спад рождаемости с 1986 года негативно отражается на контингенте, рост рождаемости с 2007 года после введения в действие программы по материнскому капиталу – благотворно отразится).

Можно отметить и тот факт, что благодаря влиянию технологических факторов открывается ряд возможностей для реализации образовательных услуг (внедрений новых технологий в процесс обучения, к примеру, интерактивные доски, постоянно обновляющееся программное обеспечение).

Таблица 5.

PEST – анализ ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический
колледж»

Политические	Экономические
<ol style="list-style-type: none"> 1. Общеполитическая обстановка в стране, в регионе и в городе. 2. Текущее законодательство и планируемые изменения в законодательстве. 3. Государственное регулирование конкуренции. 4. Финансирование и гранты. 5. Уровень инфляции. 6. Инвестиционный климат в отрасли. 7. Основные внешние издержки (энергоносители, транспорт, коммуникации и др.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экономическая ситуация и тенденции ее изменения. 2. Уровень покупательской способности населения. 3. Стоимость образовательных услуг. 4. Динамика экономических показателей страны, региона, города. 5. Состояние рынка труда.
Социально - культурные	Технологические
<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень образовательных потребностей населения и работодателей. 2. Уровень жизни потребителей образовательных услуг. 3. Демографические факторы. 4. Общественные ценности и мораль. 5. Степень миграции населения. 6. Бренд, репутация образовательного учреждения. 7. Мнение и отношение потребителей. 8. Реклама и связи с общественностью. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение влияния информационных технологий. 2. Повышение степени инновационности производства продукции и услуг. 3. Техничко – технологические аспекты подготовки специалистов. 4. Информация и коммуникации, влияние интернета. 5. Изменение и адаптация новых технологий. 6. Ускорение научно – технического процесса.

Влияние экономических факторов может проявляться в росте цен на энергоносители, компьютерное оборудование и иное материально-техническое оснащение, что повлечет повышение цен на образовательные услуги, пересмотр плана информационного развития организации, внедрение энергосберегающих технологий, экономию.

Анализ нормативных актов Правительства РФ может показать об изменении конкурентной ситуации на рынке образовательных услуг, выявить новые возможные направления образовательных услуг.

Анализ микросреды образовательной организации является для него жизненно важной деятельностью, проводимой ежегодно или разово, в случае крупных изменений на рынке образования или труда.

Целью анализа микросреды, образующей ближайшее поле внешних деловых контактов образовательной организации, является оценка его конкурентоспособности и положения в системе образования. В данном анализе уместно использовать модель 5 сил Портера.

Модель 5 сил Портера для ГБПОУ «ЮУрГТК» представлена на рисунке 5.



Рис.5 Модель 5 сил Портера ГБПОУ «ЮУрГТК»

Потенциальные конкуренты: при оценке угрозы появления новых конкурентов учитывается сложность и легкость входа на рынок образовательных услуг. Трудность состоит в необходимости наличия существенного начального капитала, укомплектованного штата квалифицированных педагогических работников, получение лицензии на ведение образовательной деятельности. Легкость состоит в наличие права у любого юридического лица осуществлять образовательную деятельность по программам профессионального обучения, дополнительным

образовательным программам, отсутствие жесткого контроля со стороны государства, что зачастую образовательные услуги, оказываются без лицензии.

Покупатели: образовательные услуги конкурирующих образовательных организаций схожи и потребитель может перейти с одной образовательной организации в другое без затрат. Это повлечет необходимость идти на дополнительные уступки с целью сохранить контингент обучающихся. Количество потребителей образовательных услуг велико и действуют они в значительной степени независимо друг от друга, покупают небольшое количество услуг, тем самым не имеют возможности совместно влиять на цены, качество и другие условия оказания услуг.

Товары - заменители: при выявлении угрозы со стороны продуктов-заменителей следует уделить внимание на появление образовательных услуг с разными методиками обучения. Как правило образовательные услуги, оказываемые образовательными организациями слабо разнятся между собой. Альтернатива стандартному методу обучения - дистанционное обучение, набирающие обороты, создает значительную угрозу. Этому способствуют доступные цены, удовлетворительные потребительские свойства, переход не связан для потребителей с чрезмерными расходами.

Поставщики: изучая рыночную власть поставщиков анализируется на сколько оказание образовательных услуг зависит от поставок сторонними организациями, к примеру, материально – технического оснащения. Материально – техническое оснащение производится не так часто, поэтому наблюдается очень низкая зависимость от поставщиков.

Конкуренция в отрасли: конкуренция в отрасли зависит от того, насколько активно образовательные организации пытаются изменить показатели результативности своей деятельности. Конкуренция в образовательной среде во многом зависит от воздействия рассмотренных 4 факторов. Конкуренция в отрасли значительная, так как наблюдается

достаточное количество образовательных организаций в регионе, каждая из которых имеет свои положительные и отрицательные черты.

Проведенный анализ внешней и внутренней среды организации показал, что ГБПОУ «ЮУрГТК» имеет устойчивое положение на рынке, как с точки зрения потребителей, так и конкурентов.

Однако были выявлены слабые стороны организации, которые в будущем при определенных условиях могут пошатнуть позиции колледжа на рынке образовательных услуг.

Анализ деятельности бюджетных учреждений проводится с целью установить, насколько эффективно используются средства бюджета, направляемые на финансирование конкретного учреждения, соответствуют ли качество и объем услуг, оказываемых населению или другим субъектам хозяйствования, затратам, которые несет государство по их оказанию [10].

Деятельность колледжа осуществляется на основе смешанного финансирования. Часть средств на покрытие расходов поступает в порядке сметного финансирования из бюджета, другая часть из внебюджетных источников, основным их которых является обучение студентов по договорам.

Содержанием анализа хозяйственной деятельности бюджетных учреждений является: во-первых, раскрытие механизма действия основных факторов, влияющих на экономические показатели; во-вторых, количественное измерение факторных влияний на динамику этих показателей; в-третьих, качественная оценка тенденций развития организаций, финансируемых из бюджета.

Проанализируем сметы доходов и расходов, а также их исполнение за период с 2015 по 2016 год.

На рисунке 6 наглядно представлено, как распределились доходы по данным сметы на начало 2015 года.

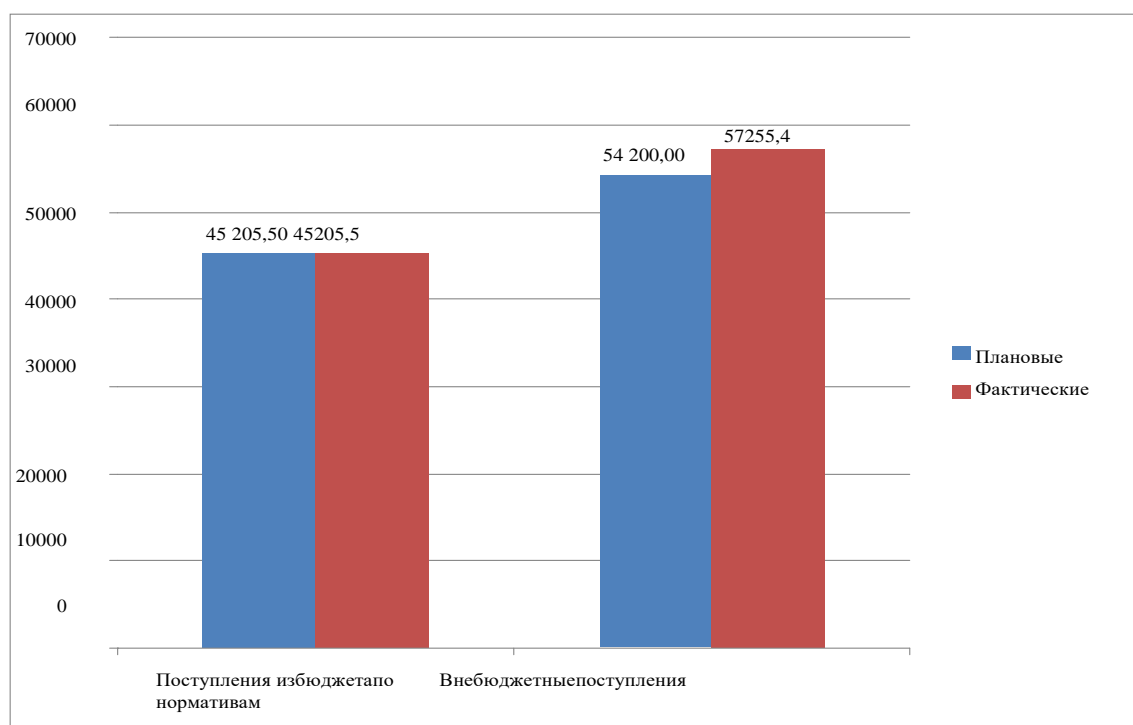


Рис.6. Распределение доходов на 2015 год (тыс. руб.)

Доходы образовательной организации складываются из бюджетных поступлений и средств от внебюджетной деятельности. К внебюджетной деятельности колледжа относятся платное образование, подготовительные курсы и дополнительное образование, включающие в себя углубленное изучение иностранных языков и углубленное изучение предметов, преподаваемых в колледже. Увеличение доходов от внебюджетной деятельности произошло за счет увеличения набора студентов на обучение по договорам.

Поступления от внебюджетной деятельности превышают поступления из бюджета, это объясняется тем, что платный прием по количеству студентов практически совпадает с планом приема на бюджет.

Рост доходов привел к росту расходов, что проиллюстрировано на рисунке 7. Наблюдается увеличение расходов на оплату труда, оплату работ, услуг, куда входят ремонтные работы, работы и услуги по содержанию помещений, услуги связи, коммунальные и транспортные услуги.

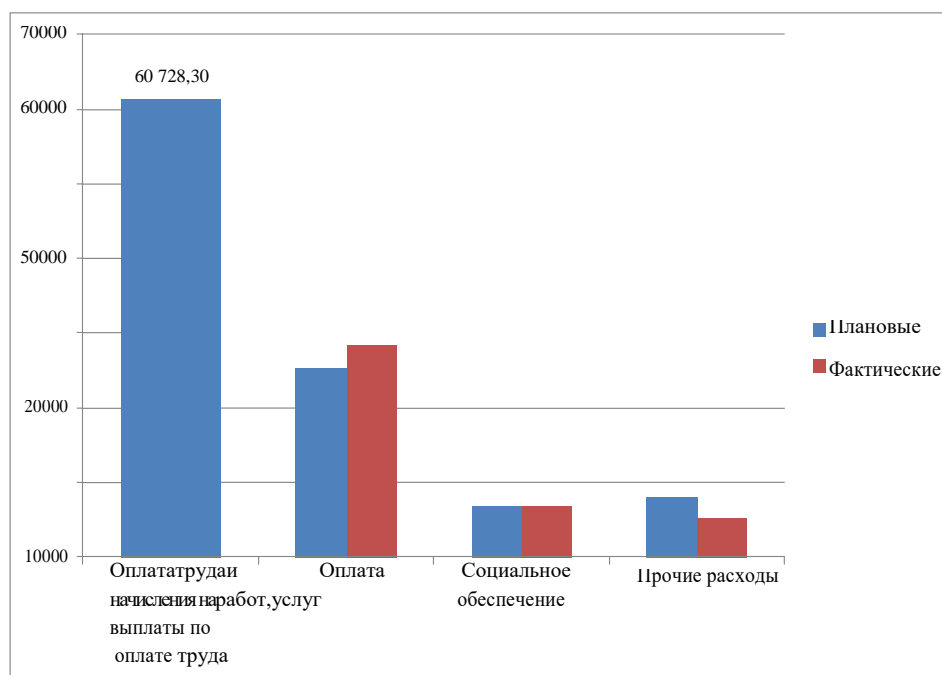


Рис.7. Распределение расходов на 2015 год (тыс. руб.)

Рассмотрим удельный вес доходов к их общему числу.

Удельный вес поступлений из бюджета по нормативам к общему доходу составляет:

Плановый: 45,48%

Фактический: 44,12%

Удельный вес внебюджетных поступлений к общему доходу составляет:

Плановый: 54,52%

Фактический: 55,88%

На конец года удельный вес бюджетных средств снизился на 1,36%, однако доходы от внебюджетной деятельности повысились с плановых 54,52% до фактических 55,88%.

Проанализируем удельный вес расходов, приходящих на 2015 год.

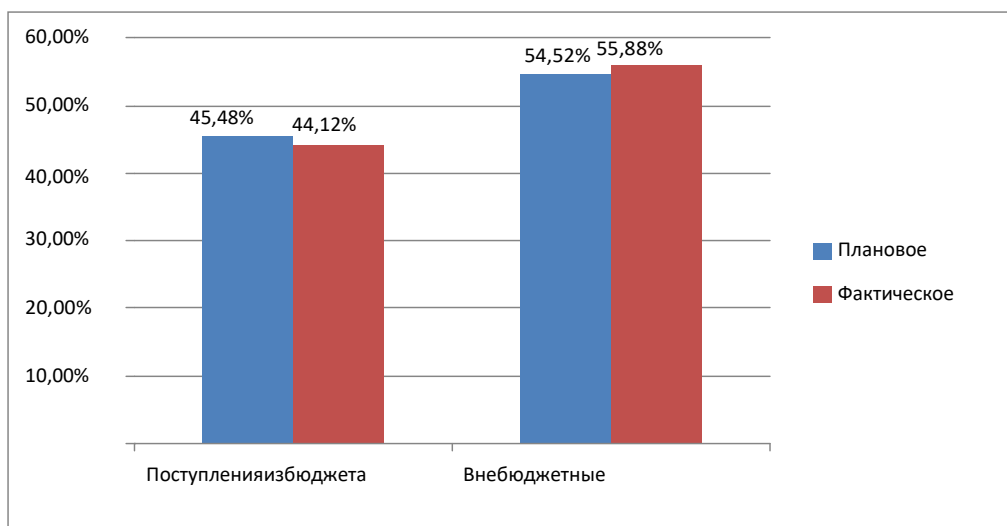


Рис.8 Структура доходов в 2015 году (в %)

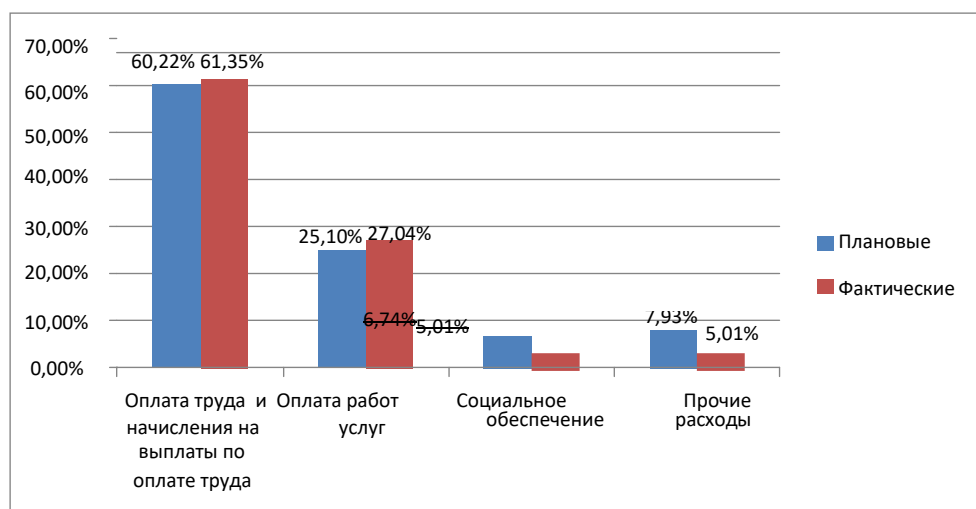


Рис. 9. Структура расходов в 2015 году (в %)

Удельный вес расходов на оплату труда в общей величине расходов:

Плановый: 60,22%

Фактический: 61,35%

Удельный вес расходов на оплату работ, услуг в общей величине расходов оставляет:

Плановый: 25,1%

Фактический: 27,04%

Удельный вес расходов на социальное обеспечение в общей величине расходов составляет:

Плановый: 6,74%

Фактический: 5,01%

Удельный вес прочих расходов в общей величине расходов составляет:

Плановый: 7,93%

Фактический: 5,01%

Наибольшее изменение удельного веса в структуре расходов произошло за счет работ, услуг по содержанию имущества - увеличение показателя на 1,94%, а также прочих работ и услуг – уменьшение показателя на 2,92%.

Изменение показателя по статье социального обеспечения (снижение на 1,73%) связано с уменьшением количества льготных категорий граждан и снижением успеваемости в колледже.

Аналогично проанализируем доходы и расходы за 2016 год.

Распределение доходов в 2016 году проиллюстрировано на рисунке 10.

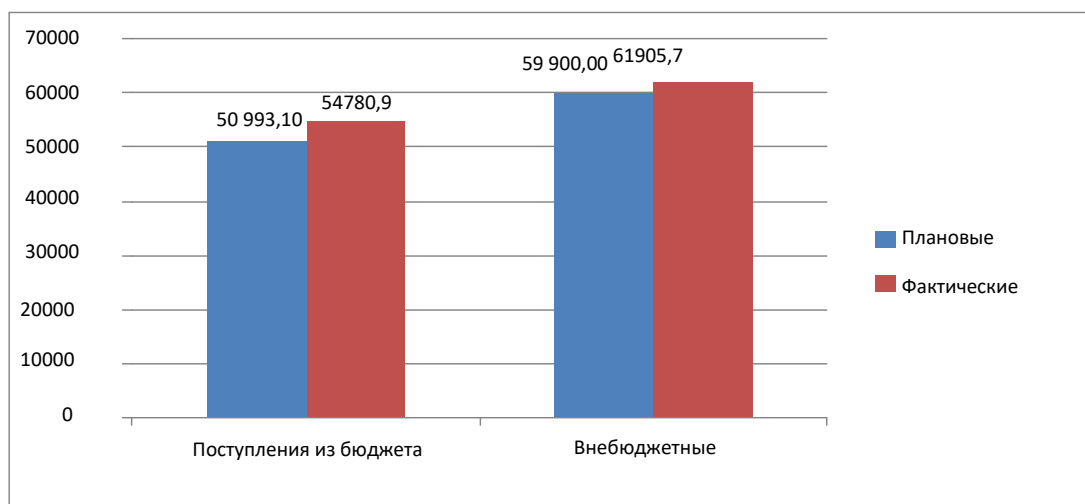


Рис.10. Распределение доходов на 2016 год (тыс. руб.)

Рост показателя поступлений от внебюджетной деятельности объясняется увеличением набора на обучение по договорам.

Структура доходов и расходов представлена на рисунке 11 и рисунке 12.

Поступления из бюджета выросли на 0,96%, а поступления от внебюджетной деятельности незначительно сократились. Это связано с изменением условий поступления в колледж и сокращением слушателей подготовительных курсов.

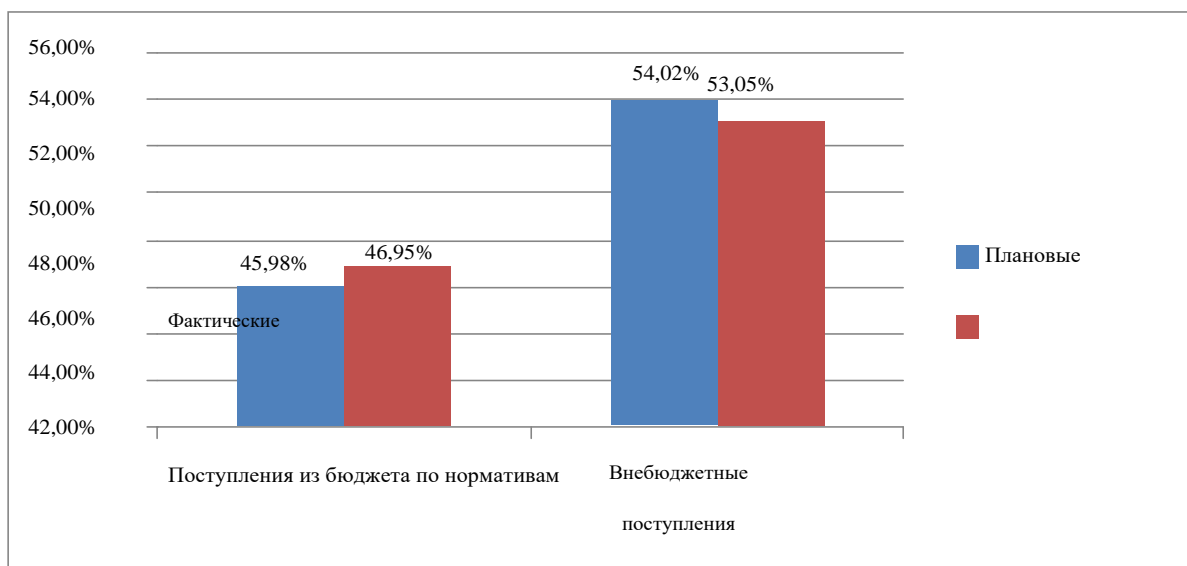


Рис.11. Структура доходов в 2016 году (в %)

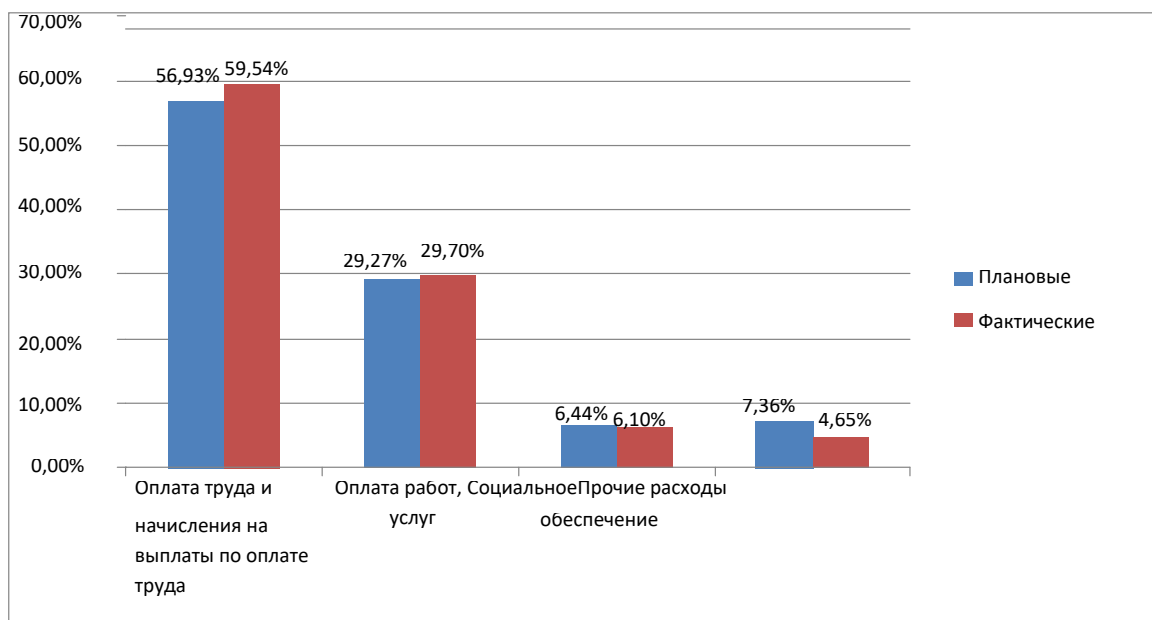


Рис.12. Структура расходов в 2016 году (в %)

Касаемо расходов, наблюдается рост удельного веса расходов по оплате труда в общей величине расходов (рост на 2,61%). Практически сравнялись показатели расходов по оплате работ и услуг, что свидетельствует о более четком распределении ресурсов.

На рисунках 13 и 14 рассмотрено, каким образом распределились доходы и расходы в 2016 году.

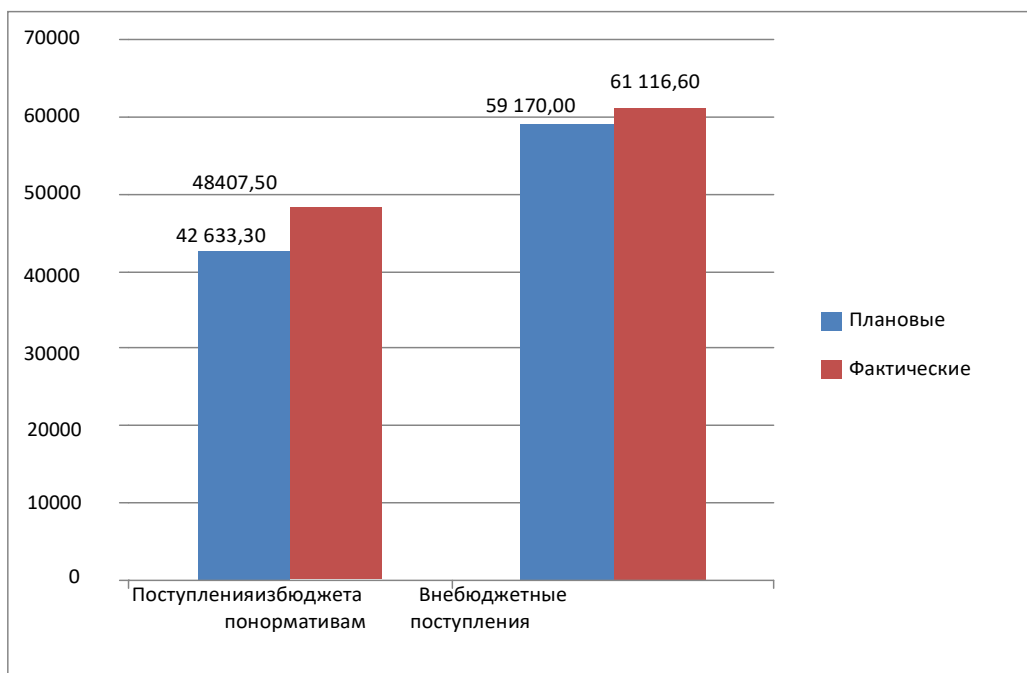


Рис.13. Распределение доходов на 2016 год (тыс. руб.)

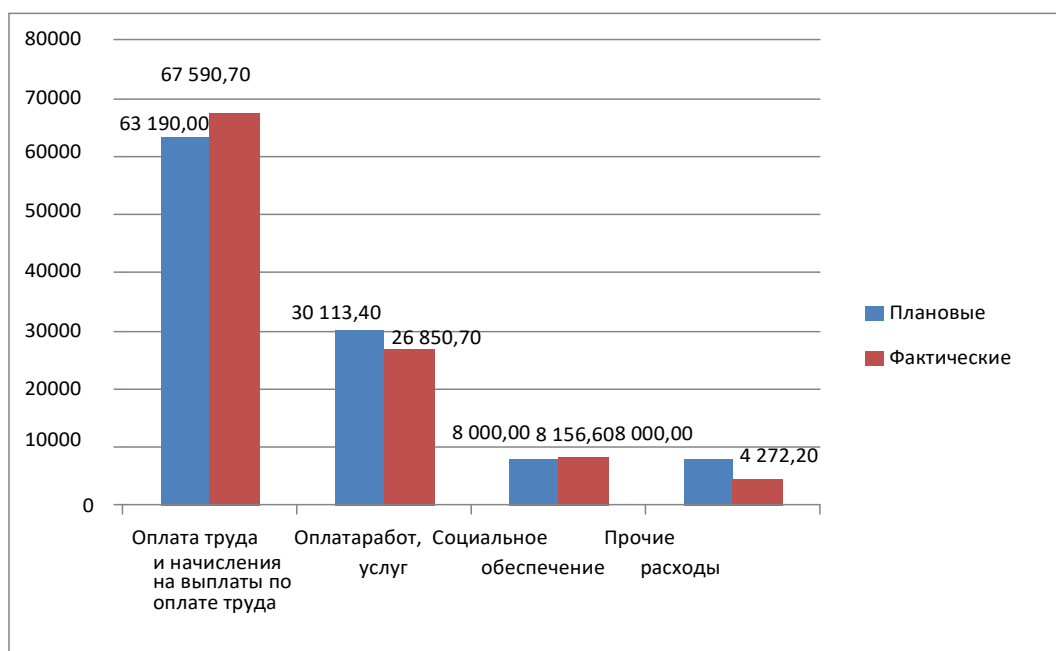


Рис.14. Распределение расходов на 2016 год (тыс. руб.)

Поступления из бюджета выросли, также увеличились внебюджетные поступления. Рост показателя поступлений от внебюджетной деятельности объясняется открытием новой специальности «Электрические станции, сети и системы». В связи с этим увеличились расходы на оплату труда.

Относительные показатели доходов 2016 года рассмотрены на рис. 15.

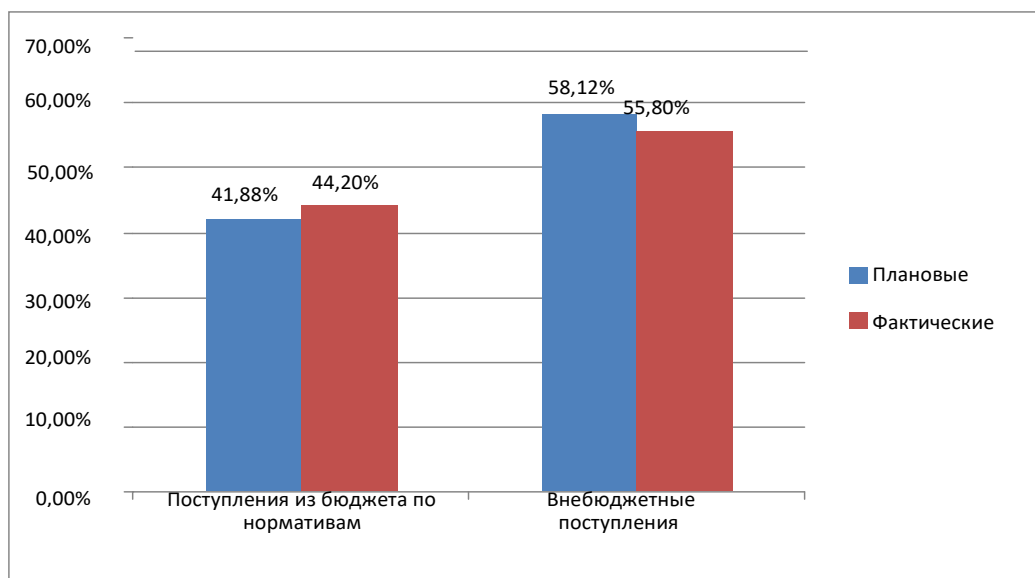


Рис. 15. Структура доходов в 2016 году (в %)

Удельный вес поступлений из бюджета увеличился на 2,32%, а доходы от внебюджетной деятельности сократились. Это связано с уменьшением доходов от дополнительного образования и подготовительных курсов. Структура расходов представлена на рисунке 16.

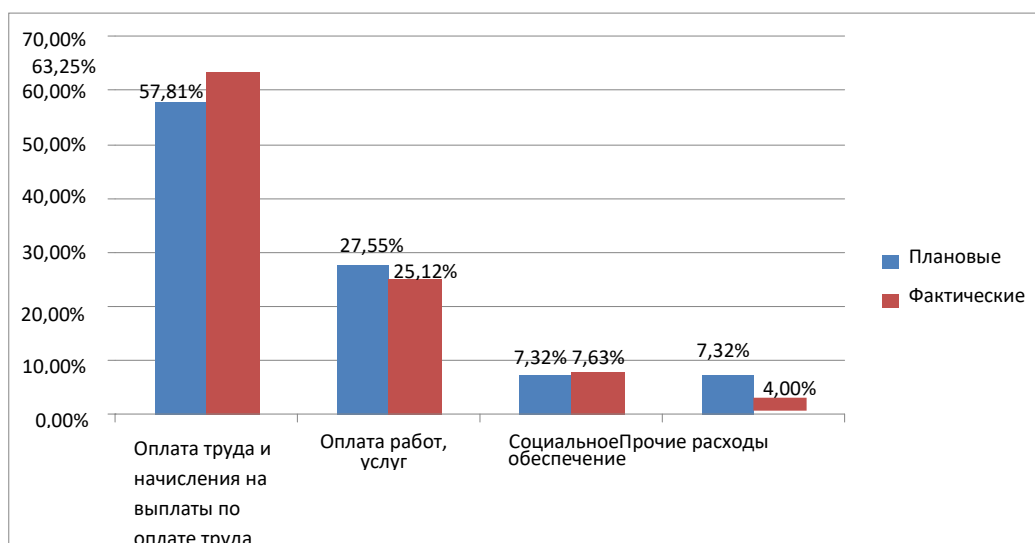


Рис.16. Структура расходов в 2016 году (в %)

В связи с увеличением расходов на оплату труда их удельный вес также увеличился – 63,25%.

Внебюджетные поступления занимают наибольший удельный вес к общему числу доходов. Фактические доходы от внебюджетной деятельности в относительных характеристиках незначительно уменьшаются.

Проанализировав финансовые показатели организации видно, что колледж имеет определенный запас «финансовой прочности», который гарантирует устойчивое положение в отношении взаимодействия с внешними контрагентами и работниками. Находясь в положении финансовой устойчивости, можно утверждать, что организация в состоянии проводить эффективную комплексную работу по совершенствованию стратегического управления без привлечения внешнего финансирования.

2.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического управления ГБПОУ «ЮУрГТК»

Смена целевых приоритетов профессионализации на подготовку профессионально мобильной, конкурентоспособности личности, готовой к постоянному самообразованию и саморазвитию в условиях высокой инновационной динамики в профессиональной деятельности диктует образовательной организации новую политику в подготовке кадров. Успех этой политики зависит от правильного выбора наиболее эффективного способа повышения конкурентоспособности выпускников за счет качества профессиональной подготовки, улучшение их профессионально – квалификационных характеристик.

Это придает выпускнику большую мобильность на рынке труда, создает дополнительные возможности для трудоустройства.


Позволяет это реализовать – стратегия роста, которой в данное время придерживается учебное заведение, а именно внутреннего роста (расширение образовательных услуг).

При выборе предпочтительной стратегии образовательная организация руководствовалась тем, что ключевыми критериями профессионального образования должны стать:

- качество подготовки специалистов;
- востребованность;
- реальная социальная защищенность на рынке труда.

Многофакторность выбора стратегии предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернат.

		Конкурентные преимущества	
		низкие издержки	дифференциация
Масштаб рынка	широкий масштаб	I лидерство по издержкам	III стратегия широкой дифференциации
	узкий сегмент	II концентрация на низких издержках	IV стратегия узкой дифференциации



ГБПОУ «ЮУрГТК» свои конкурентные преимущества реализует через стратегию широкой дифференциации

Рис. 17 Матрица конкурентных преимуществ

		Рынки	
		существующие	новые
Товары	существующие	I улучшай то, что умеешь делать	III стратегия развития рынка
	новые	II стратегия разработки новых товаров	IV стратегия диверсификации



 ГБПОУ «ЮУрГТК» придерживается стратегии разработки новых товаров на существующий рынок

Рис. 18. Стратегия поведения на рынке

ГБПОУ «ЮУрГТК» выбирает и реализует стратегию преимущественной цены (таблица 6).

Таблица 6.

Типы стратегий ценообразования

Тип стратегии	Характеристика и область применения
<i>Стратегии установления цен на новые образовательные услуги</i>	
Стратегия «снятия сливок»	Ступенчатый охват различных сегментов рынка по доходности потребителей от высоких цен к низким. Обеспечивает быстрый финансовый успех в случае малой конкуренции и большого спроса на образовательную услугу. Эффективна в случае наличия
Стратегия низкой исходной цены	При наличии конкуренции на рынке образовательных услуг на новую продукцию устанавливается предельно низкая цена для завоевания рынка. Далее цена может повышаться при признании
Стратегия прочного внедрения	Сначала устанавливается средний уровень цен, возможно снижение цен для завоевания положения на рынке. Далее цена растёт в

<i>Стратегии установления цен на уже существующие образовательные услуги</i>	
Стратегия установления скользящей	Стратегия является продолжением стратегии «снятия сливок» для новой услуги. Цена скользит — изменяется в зависимости от спроса и предложения на образовательную услугу на рынке. Услуга при этом
Стратегия преимущественной цены	Стратегия является продолжением стратегии прочного внедрения. Цена устанавливается так, чтобы обеспечить преимущества перед конкурентами по издержкам или по качеству образовательных услуг

В своей работе «Построение системы непрерывного образования» А.М. Новиков пишет, что среди прогрессивных идей человечества существенное место занимает идея непрерывного образования. Её главный смысл – постоянное творческое обновление, развитие и совершенствование каждого человека на протяжении всей жизни. Это и влечёт за собой процветание всего общества [36, с.3].

В предшествующие периоды истории достаточно медленная эволюция развития человека, общества, общественного производства обуславливала относительное постоянство структуры и содержание образования. Реализовывался тип «конечного» образования. При котором полученные человеком знания и умения сохраняли свою ценность на протяжении всей его жизни – «образование на всю жизнь».

Стремительная гуманитаризация общества, социальный прогресс, темпы обновления техники и технологии, форм организации труда стали значительно превосходить темпы смены поколений людей. В условиях «конечного» образования во всем мире обострились проблемы функциональной неграмотности, квалифицированной безработицы, в мире правовых, социально – психологических, экономических и других знаний.

Динамизм современной цивилизации, наращивание его культурного слоя, усиление роли личности в обществе и производстве, рост её потребностей, гуманитаризация и демократизация общества, интеллектуализация труда, быстрая смена техники и технологии предполагает замену формулы «образование на всю жизнь» на формулу «образование через всю жизнь».

Развитие рыночной экономики в силу чрезвычайной подвижности своей конъюнктуры вынуждает людей постоянно учиться и переучиваться – и в случае перемены работы или профессии, и в случае, когда человек остается на своём рабочем месте длительное время – к этому его вынуждают постоянные поиски возможностей производства новых товаров или услуг, повышения их качества, улучшения технологий в условиях острейшей конкуренции. Сегодня десятки стран мира ищут и реализуют свои модели непрерывного образования. Также актуальна проблема непрерывного и в нашей стране. В содержательном плане интеграция позволяет обеспечить качественную преемственность профессиональных образовательных стандартов. Понятие непрерывности образования можно отнести к трем объектам (субъектам):

а) к личности. В этом случае оно означает, что человек учится постоянно, без относительно длительных перерывов. Причем учится либо в образовательной организации, либо занимается самообразованием;

б) образовательным процессам (образовательным программам). Непрерывность в образовательном процессе выступает как характеристика включенности личности в образовательный процесс на всех стадиях ее развития. Она же характеризует преемственность образовательной деятельности при переходе от одного ее вида к другому, от одного жизненного этапа человека к другому;

в) к организационной структуре образования. Непрерывность в последнем случае характеризует такую номенклатуру сети образовательных организаций и их взаимосвязь, которая с необходимостью и достаточностью создала пространство образовательных услуг, обеспечивающих взаимосвязь и преемственность образовательных программ, способность удовлетворить всё множество образовательных потребностей.

В своей работе «Российское образование в новой эпохе» А.М. Новиков пишет, что систему непрерывного образования можно рассматривать с двух важнейших позиций, ее можно построить по двум основным направлениям.

Первое направление, первая позиция – глубокое исследование действующих структур всех форм образования, определение возможности их реорганизации и создание новых структур. Второе направление, вторая позиция – исследование непрерывного образования как системы образовательных процессов, направленных на обеспечение становления и дальнейшего развития личности в соответствии с ее потребностями, а также социально-экономическими требованиями данного момента и перспективы, несомненно, что отрывать эти два направления друг от друга не целесообразно, наиболее продуктивно представляется сочетание этих направлений [36, с.197].

Управление развитием включает в себя действия, ориентированные на обеспечение организованности и целенаправленности стратегических процессов в образовательной организации.

Чтобы построить систему управления руководителю необходимо:

1. Определить состав функции, которые должна реализовывать система.
2. Выбрать методы и средства реализации функций.
3. Определить состав органов (временных и постоянных), которые будут реализовывать функции управления развитием и их взаимоотношения.
4. Определить логическую структуру управленческих действий при реализации функции управления развитием.
5. Распределить полномочия и ответственность за выполнение этих управленческих действий.
6. Определять ответственность за руководство выполнением управленческих действий и контроль.

Система управления – это форма, в которой реализуется определенное содержание управления.

Чтобы содержание управления было таким, каким мы бы хотели его иметь, нужно создавать адекватную ему форму (структуру и организационные механизмы).

Стратегические изменения способствуют созданию организационной структуры, которая будет соответствовать стратегии организации и обеспечивать ее эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей. Традиционная линейно-функциональная структура ГБПОУ «ЮУрГТК» была эффективна при решении повторяющихся неизменных в течение длительного времени задач, обеспечивая максимальную стабильность организации, благоприятную основу для формальной регламентации полномочий, ответственности и характера взаимодействий подразделений и работников.

Реализуя стратегию непрерывности профессионального образования колледж становится многоуровневой, многосвязной образовательной системой, представляющей собой конструкцию из взаимодействующих элементов, объединенных в подсистемы различных уровней. Для эффективного функционирования и развития эта система должна иметь адекватную организационную структуру управляющей системы. Управление предполагается осуществлять на основе принципа демократизма, то это означает, что в структуре управления необходимо создавать коллегиальные органы, участвующие в выработке решений.

В организационной структуре ГБПОУ «ЮУрГТК» необходимо представить в комплексе общественные организации (всевозможные советы, комитеты, комиссии педагогических работников и студентов) и деловые взаимосвязи между ними, в том числе по линии «Общественные органы – администрация»; «Коллектив – администрация». Представить студенческое самоуправление, творческие объединения преподавателей и студентов, дополнительное образование в образовательной организации.

В соответствии с вышеуказанным предлагается вариант модификации организационной структуры управляющей системы образовательной организации.

Организационная структура объединяется в одно целое посредством сети потоков информации.

Можно условно выделить следующие уровни информационного обеспечения:

- информационного взаимодействия с внешним социумом;
- организационный (административный), соответствующий перемещению информации внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций;
- функциональный, отражающий горизонтальный обмен информацией между различными подразделениями;
- технологический, предназначенный для формирования, обработки информации и выработки управленческих решений;
- коммуникативный (информационный), отражающий взаимосвязь источников и потребителей информации.

Стратегические изменения, которые будут происходить в образовательной организации относятся к третьему уровню изменений и наиболее часто встречающимся. Они происходят всякий раз, когда организация выводит новый продукт на освоенный рынок. Изменения, как правило, связаны с маркетингом, а именно в нашем случае с выбором ценовой стратегии.

При этом стержневым компонентом выступает не только сама по себе цена продажи, а вместе с ней – величины прогнозируемого эффекта и дополнительных затрат потребителей на использование, потребление образовательных услуг, включая и процессы их освоения.

Ранее вопрос о цене образовательной услуги для населения, организаций, учреждений в стране практически не существовал. По сути, и продавцом, и покупателем образовательных услуг был один и тот же субъект – государство в лице органов управления образованием. Именно это обстоятельство и заслонило проблему ценообразования, исключило саму возможность взаимодействия продавцов и покупателей по этому вопросу.

Приемлемая цена товара определяется в рыночной экономике под углом зрения тех преимуществ, которые представляются потребителю.

Процессы коммерциализации сферы образования делают особенно актуальной проблему ценообразования на образовательные услуги. Обоснованное установление цен на образовательные услуги без глубокой проработки двух сторон затратной и рыночной – невозможно.

В практике хозяйственной деятельности образовательных организаций преобладает традиционный подход, предполагающий составление сметы расходов и добавление к сумме затрат плановых накоплений в виде процента от суммы по смете.

Нам же необходимо структурировать процесс решения задачи на 4 составляющие:

- расчет себестоимости подготовки;
- определение верхней границы цены;
- анализ зависимости дохода от наполняемости группы;
- пересчет цен по факторам.

Таким образом, эта методика предполагает систематическое наблюдение за ценами на образовательные услуги конкурентов, динамикой развития различных секторов экономики, другими факторами.

В зависимости от назначения все виды затрат можно подразделить на следующие группы:

- затраты на учебный процесс;
- затраты на культурно-массовую и спортивно-оздоровительную работу;
- затраты, связанные с работой самостоятельных подразделений (учебно-производственные мастерские);
- прочие.

2.3. Апробация и оценка применения рекомендаций по совершенствованию стратегического управления ГБПОУ «ЮУрГТК»

Под эффективностью управления понимается характеристика, отражающая отношение между достигнутой и возможной продуктивностью.

Продуктивность – это характеристика деятельности, показывающая соотношение между полезностью полученных за какой-то период времени результатов и связанными с этими затратами.

Оценить эффективность – значит сделать вывод о том, в какой мере образовательная организация использует объективно существующие возможности для повышения качества образования.

Важнейшим фактором конкурентоспособности являются качественные параметры рабочей силы, то есть совокупность свойств, обуславливающих способность работника выполнять определенные виды труда.

Выделим критерии конкурентоспособности выпускников образовательной организации на современном рынке труда с позиции качества рабочей силы по четырем основным параметрам:

- профессиональная квалификация;
- культура (ценности, ориентация и уровень развития);
- мотивация;
- поведенческие характеристики.

Рассмотрим роль стратегии непрерывного профессионального образования в становлении конкурентоспособного специалиста.

Первый определяющий критерий – профессиональная квалификация.

В значительной степени на предприятии важно, чтобы рабочий:

1. Владел смежными специальностями – 65%.
2. Владел компьютером – 24%.
3. Знал основы экономики – 27%.
4. Знал основы менеджмента – 24%. (по результатам опросов работодателей – предоставлено ГБПОУ «ЮУрГТК»)

Важной характеристикой профессиональной квалификации молодого специалиста является опыт профессиональной деятельности.

Выпускники получают большой жизненный и профессиональный опыт в процессе обучения, который является фундаментом построения карьеры специалиста.

Второй определяющий критерий конкурентоспособности выпускника – культура специалиста (общая и профессиональная). Общая культура (уровень сознания) специалиста основывается на жизненных ценностях и ориентациях личности. Безусловно, образовательная организация занимает ведущее место в пространстве культуры человека в период обучения. В первую очередь, речь идет о формировании профессиональной культуры специалиста. Идентификация с профессиональной средой происходит постепенно по мере освоения специальных знаний, умений и навыков по приобретаемой профессии.

Одним из определяющих факторов конкурентоспособности на рынке труда является иерархия мотивов личности (а именно трудовая и профессиональная мотивация). Мотивационная основа поведения человека является многоаспектным явлением. Мотивация сотрудников всегда является одним из самых главных вопросов работодателей.

При рассмотрении трудовой и профессиональной мотивации целесообразно выделить три основные характеристики, которые, как правило, входят в список критериев оценки персонала на фирме:

- самооценка, которая отражает уверенность человека в своих профессиональных и личных силах, его самоуважение и адекватность происходящему;
- уровень притязаний человека;
- локус контроля как показатель ответственности человека.

Планы построения карьеры непосредственно формируются в процессе профессионального обучения человека. В прямой зависимости от иерархии мотивов человека зависит и его поведение на рынке труда.

Еще один фактор конкурентоспособности специалиста - поведение на рынке труда - включает такие компоненты, как четкий план построения карьеры и поиска работы, определенность целей трудоустройства.

Из анализа основных характеристик конкурентоспособности специалиста на рынке труда очевидна определяющая роль организации профессионального образования в формировании специалиста, адекватно удовлетворяющего спрос на рабочую силу.

Минимум знаний, умений и навыков по специальности определялся по формуле:

$$K_{\text{предл.}} = K_{\text{стандарт}} + K_{\text{доп.}}, \quad (2)$$

где: $K_{\text{предл.}}$ - предлагаемый на рынке труда уровень профессионального образования;

$K_{\text{стандарт}}$ - уровень знаний, умений и навыков, определяемых государственным образовательным стандартом СПО;

$K_{\text{доп.}}$ - дополнительные знания, умения и навыки, определяемые работодателем.

Требования, которые предъявляются к работающим по профессии, специальности.

Требования к работнику (профессиональные знания, умения):

1. Личные качества.
2. Дополнительные требования к работникам, связанными с особыми условиями работы.
3. Совмещение обязанностей по профессии, специальности, традиционно присущих другим профилям.
4. Необходимые знания по предметам (по годам обучения).

Необходимо отметить, что жесткая ориентация подготовки специалистов в профессиональном колледже на текущие потребности рынка труда не вполне оправдана. Само профессиональное образование может задавать «планку» потребностям рынка, формировать рыночный спрос на образовательные услуги и содержание образования. Ориентация на личность

и ее жизненные ценности побуждают нас к включению в Кдоп. еще и требований личности студента к знаниям и умениям (пропорционально возможностям колледжа). С учетом вышесказанного Кдоп. будет определяться квалификационными требованиями работодателей, дополнительными требованиями колледжа и личности.

Общая формула примет вид:

$$K_{\text{предл.}} = K_{\text{стандарт}} + K_{\text{доп.раб.}} + K_{\text{доп.кол.}} + K_{\text{доп.лич.}} \quad (3)$$

Образование будет непрерывным, если разница между предельным уровнем подготовки на одном этапе обучения и начальным уровнем на следующем достаточно мала. Каждый этап непрерывного образования должен обеспечить определенное интеллектуальное развитие личности, а также целостную систему необходимых знаний, умений и навыков в соответствии с действующими образовательными стандартами. Мы считаем, что сделали правильный выбор наиболее эффективного способа повышения конкурентоспособности выпускников за счет качества профессиональной подготовки. Это подтверждает сравнительный анализ качества знаний студентов, проведенный в группах, обучающихся по сокращенным программам (Т-021с, Т-022с), и группе, обучающейся по полной программе (Т-021) (рисунок 19).

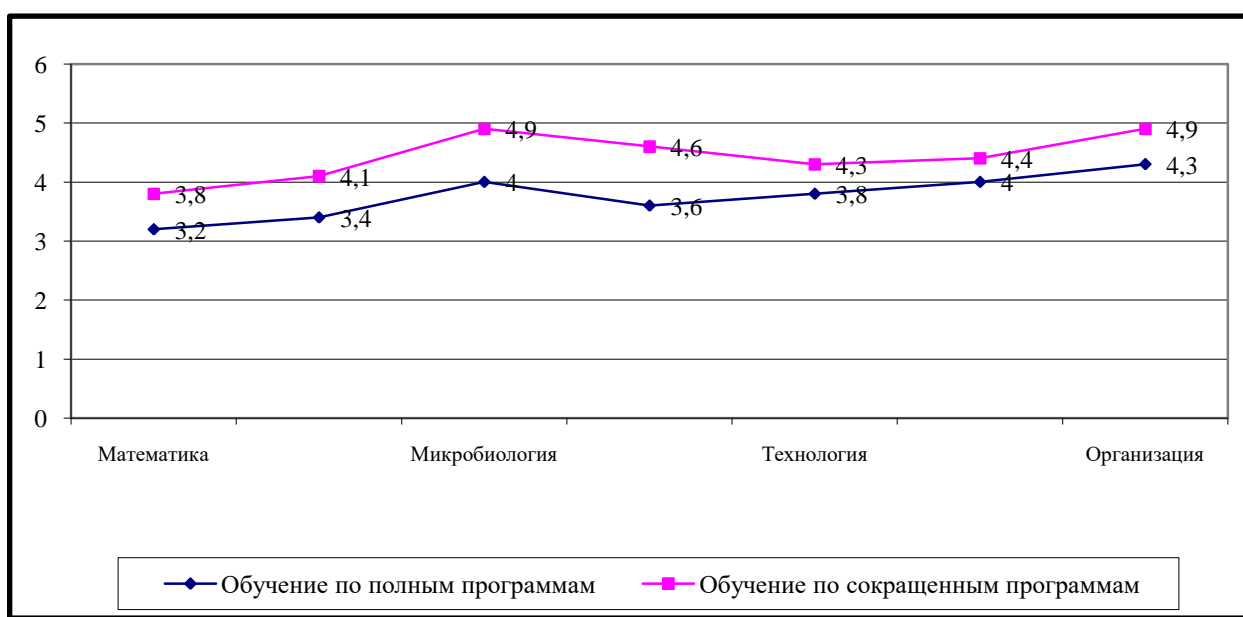


Рис. 19 Анализ качества обучения знаний

По результатам проведенного анализа, которые хорошо видны на графике, можно сделать вывод, что качество знаний студентов, обучающихся по сокращенным программам, выше, чем с полным сроком обучения. Они имеют лучшую теоретическую подготовку, обеспечивающую широту общего и профессионального кругозора, способны быстро ориентироваться в новых производственных, экономических, организационных уровнях.

Практика подтвердила, что образовательное учреждение, как ГБПОУ «ЮУрГТК», с многоуровневой образовательной структурой способно удовлетворить потребности обучающихся и общества в качественном профессиональном образовании.

Выводы по главе II

В данной главе проведен экономико-управленческий анализ деятельности ГБПОУ «ЮУрГТК». В процессе проведения анализа была изучена система управления колледжем за счет применения разносторонних методов анализа, как самой системы управления, так и факторов, влияющих на деятельность данной системы. Одним из существенных аспектов изучения системы управления является анализ экономического положения организации. Результаты экономического анализа показали, что ГБПОУ «ЮУрГТК» находится в устойчивом положении и способен осуществлять свою операционную деятельность свободно.

Управленческий анализ деятельности ГБПОУ «ЮУрГТК» показал, что процесс управления организацией построен качественно и эффективно, присутствует четкая стратегия, которой придерживается руководство, однако данная стратегия потеряла свою актуальность в современных реалиях, что ярко проявляется в определении цены услуг.

В рамках проведенного анализа были предложены рекомендации по совершенствованию системы управления и проведена их частичная апробация, которая позволила доказать эффективность рекомендаций.

Заключение

Стратегия управления современной фирмой охватывает огромное количество функций и подразделений: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Принятие стратегического выбора означает связывание бизнес-решений и конкурентоспособных действий, собранных по всей компании, в единый узел. Это единство действий и подходов отражает текущую стратегию предприятия. Хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает досрочные направления развития и определяет намерение компании занять конкретные деловые позиции.

Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента. Среди всего, что выполняет менеджер, найдется немного того, что в такой значительной мере влияет на благополучие компании, как разработка долгосрочной стратегии, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий, и бизнес-подходов и выполнение стратегии таким образом, чтобы достичь намеченных результатов.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.

Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов. На основе вышесказанного можно сделать вывод о том, что тема данного дипломного проекта актуальна.

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как FrankenhofsandGranger (1971), Ansoff (1972), SchendelandHatten (1972), Irwin (1974) и др. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения [1, с. 105].

Анализ внутренней среды организации ряд авторов рекомендует начинать с оценки эффективности текущей стратегии.

Оценка может быть качественной и количественной.

Качественная оценка предполагает определение основных направлений конкурентной борьбы: по издержкам или за счет дифференциации, обслуживание широкой группы потребителей или узкой ниши рынка.

Важной частью стратегии являются предпринимаемые компанией конкурентные действия (снижение цен, активизация рекламной компании, выход на новый географический рынок), направленные на улучшение конкурентной позиции. Качественная сторона оценки стратегии характеризует ее полноту, внутреннюю согласованность, обоснованность, адекватность ситуации [10, с. 57].

Количественная оценка стратегии использует показатели, описывающие стратегическое и финансовое положение компании. В качестве основных параметров могут использоваться достижение компанией провозглашенных стратегических целей и соответствие показателей средним по отрасли. Управление колледжем осуществляется в соответствии с нормативно-правовыми актами Российской Федерации и Челябинской

области, Уставом колледжа и строится на принципе сочетания единоначалия и самоуправления.

Непосредственное управление деятельностью колледжа осуществляет директор.

Высшим органом самоуправления ГБПОУ «ЮУрГТК» является Конференция работников и обучающихся колледжа, к компетенции которой относится принятие Устава колледжа и изменений в него, избрание членов Совета Учреждения, решение вопросов заключения с администрацией колледжа коллективного договора, внесение дополнений и изменений в него, выполнение иных функций в соответствии с действующим законодательством.

Состояние колледжа зависит от того, насколько успешно он способен реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы, влияющие на организацию. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями организации позволяет решать возникающие проблемы. При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны организации или же являются факторами, на которые организация влиять не в состоянии. Рассмотрим эти факторы для ГБПОУ «ЮУрГТК» используя метод SWOT – анализа.

Рассмотрев слабые и сильные стороны, необходимо пытаться сделать все возможное, чтобы избежать появления каких-либо угроз и создавать почву для того, чтобы возможности перешли в сильные стороны организации. Следует обратить особое внимание на персонал и методы ведения учебного процесса, а также попытаться расширить спектр оказываемых услуг и связи с предприятиями.

Для исследования внешней макросреды целесообразно проводить STEP или как его еще называют PEST-анализ. Он осуществляется на основе

комплексного социального, технологического, экономического и политического анализа внешних факторов [9].

Методика STEP-анализа позволяет образовательному учреждению провести оценку состояния важнейших факторов окружающей макросреды и прогноз их развития для выявления потенциальных угроз и открывающихся новых возможностей. Факторы, которые на наш взгляд, могут оказывать влияние, и рассматриваемые в ходе PEST-анализа представлены в таблице 5.

Подводя итоги PEST – анализа можно сказать, что предполагаемый контингент учащихся напрямую зависти от анализа демографической характеристики (например, спад рождаемости с 1986 года негативно отражается на контингенте, рост рождаемости с 2007 года после введения в действие программы по материнскому капиталу – благотворно отразиться). Можно отметить и тот факт, что благодаря влиянию технологических факторов открывается ряд возможностей для реализации образовательных услуг (внедрений новых технологий в процесс обучения, к примеру, интерактивные доски, постоянно обновляющееся программное обеспечение).

Влияние экономических факторов может проявляться в росте цен на энергоносители, компьютерное оборудование и иное материально-техническое оснащение, что повлечет повышение цен на образовательные услуги, пересмотр плана информационного развития организации, внедрение энергосберегающих технологий, экономию.

Анализ нормативных актов Правительства РФ может показать об изменении конкурентной ситуации на рынке образовательных услуг, выявить новые возможные направления образовательных услуг.

Анализ микросреды образовательной организации является для него жизненно важной деятельностью, проводимой ежегодно или разово, в случае крупных изменений на рынке образования или труда.

Целью анализа микросреды, образующей ближайшее поле внешних деловых контактов образовательной организации, является оценка его

конкурентоспособности и положения в системе образования. В данном анализе уместно использовать модель 5 сил Портера.

Смена целевых приоритетов профессионализации на подготовку профессионально мобильной, конкурентоспособности личности, готовой к постоянному самообразованию и саморазвитию в условиях высокой инновационной динамики в профессиональной деятельности диктует образовательной организации новую политику в подготовке кадров. Успех этой политики зависит от правильного выбора наиболее эффективного способа повышения конкурентоспособности выпускников за счет качества профессиональной подготовки, улучшение их профессионально – квалификационных характеристик.

Это придает выпускнику большую мобильность на рынке труда, создает дополнительные возможности для трудоустройства.

Позволяет это реализовать – стратегия роста, которой в данное время придерживается учебное заведение, а именно внутреннего роста (расширение образовательных услуг).

Под эффективностью управления понимается характеристика, отражающая отношение между достигнутой и возможной продуктивностью.

Продуктивность – это характеристика деятельности, показывающая соотношение между полезностью полученных за какой-то период времени результатов и связанными с этими затратами.

Оценить эффективность – значит сделать вывод о том, в какой мере образовательная организация использует объективно существующие возможности для повышения качества образования.

Важнейшим фактором конкурентоспособности являются качественные параметры рабочей силы, то есть совокупность свойств, обуславливающих способность работника выполнять определенные виды труда.

Одним из определяющих факторов конкурентоспособности на рынке труда является иерархия мотивов личности (а именно трудовая и профессиональная мотивация). Мотивационная основа поведения человека

является многоаспектным явлением. Мотивация сотрудников всегда является одним из самых главных вопросов работодателей.

Из анализа основных характеристик конкурентоспособности специалиста на рынке труда очевидна определяющая роль организации профессионального образования в формировании специалиста, адекватно удовлетворяющего спрос на рабочую силу.

Минимум знаний, умений и навыков по специальности определялся по формуле

$$K_{\text{предл.}} = K_{\text{стандарт}} + K_{\text{доп.}}, \quad (2)$$

где: $K_{\text{предл.}}$ - предлагаемый на рынке труда уровень профессионального образования;

$K_{\text{стандарт}}$ - уровень знаний, умений и навыков, определяемых государственным образовательным стандартом СПО;

$K_{\text{доп.}}$ - дополнительные знания, умения и навыки, определяемые работодателем.

По результатам проведенного анализа, можно сделать вывод, что качество знаний студентов, обучающихся по сокращенным программам, выше, чем с полным сроком обучения. Они имеют лучшую теоретическую подготовку, обеспечивающую широту общего и профессионального кругозора, способны быстро ориентироваться в новых производственных, экономических, организационных уровнях.

Практика подтвердила, что образовательное учреждение, как ГБПОУ «ЮУрГТК», с многоуровневой образовательной структурой способно удовлетворить потребности обучающихся и общества в качественном профессиональном образовании.

Таким образом, цель достигнута, задачи выполнены, гипотеза подтвердилась.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агапова, Е.Н. Оценка потенциала как фактор управления карьерой персонала [Текст] / Е. Н. Агапова // Народное образование. - 2014.- №6. - С.113-122.
2. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
3. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
4. Ахинов, Г. А. Экономика общественного сектора: учебник / Г. А. Ахинов, И. Н. Мысляева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 331 с. - (Высшее образование:Бакалавриат)
5. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. - 288 с.
6. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
7. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
8. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление: учебник для бакалавров / И. А. Василенко. - 5-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 495 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)
9. Волков, В.Н. Проектирование процесса управление персонала [Текст] / В. Н. Волков, И. В. Гришина, А. В. Эмануэль // Директор школы. - 2015.-№2. - С.33-39.
10. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.

11. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учебник; допущено МО РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2014. - 464 с.
12. Гарафутдинова, Г.Р. Модель оценивания профессиональных компетенций [Текст] / Г. Р. Гарафутдинова, А. Е. Упшинская // Инновации в образовании. - 2016.-№4. - С.15-25.
13. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2014. - 186 с.
14. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании [Текст]: учебное пособие / М. А. Гончаров. - 3-е изд, стереотип. - М.: КНОРУС, 2014. - 480с.
15. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
16. Ефимова, О. В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник; рекомендовано УМО по образованию в области финансов, учета и мировой экономики / О. В. Ефимова . - 2-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2014. - 350 с.
17. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
18. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
19. Когденко, В. Г. Экономический анализ: учеб.пособие / В. Г. Когденко. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 392 с.
20. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров; допущено МО и науки РФ / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. - М.: Юрайт, 2013. - 468 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)
21. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.

22. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров; допущено УМО по образованию в области менеджмента / ред. Э.М.Коротков. - М.: Юрайт, 2013. - 445 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)
23. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учеб.пособие; допущено Советом УМО вузов России в области менеджмента / О. В. Кожевина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 286 с. - (Высшее образование:Бакалавриат)
24. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
25. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы [Текст]: учебное пособие / под ред. В.С.Лазарева. - М.: Центр социальных и экономических исследований, 2013. - 158с.
26. Теория менеджмента: учебник для бакалавров; допущено МО и науки РФ / ред. Л. С. Леонтьева. - М.: Юрайт, 2013. - 287 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)
27. Лесникова, О.В. Оценка деятельности педагогических и руководящих кадров [Текст] / О. В. Лесникова // Журнал руководителя управления образованием. - 2015.-№4. - С.Ш/7-Ш/13.
28. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
29. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
30. Малашенко, Н. П. Маркетинг на потребительском рынке: учеб.пособие; допущено УМО по образованию в области маркетинга / Н. П. Малашенко. - 2-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2015. - 207 с.
31. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 320 с.
32. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2015. - 672 с.

33. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент.: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2015. - 496 с.
34. Пирс, П. Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
35. Пономарева, Г.М. Оценка работы персонала: психологический аспект [Текст] / Г. М. Пономарева// Журнал руководителя управления образованием. - 2015.-№4. - С.Ш/1-Ш/6.
36. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.
37. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.
38. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
39. Руднев, Е.А. Качество труда учителя и его оценка [Текст] / Е. А. Руднев // Народное образование. - 2016.-№4. - С.131-137.
40. Руднев, Е.А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического персонала [Текст] / Е. А. Руднев// Народное образование. - 2015.-№6. - С.135-141.
41. Рыбина, О.В. Рейтинговая оценка деятельности педагогов образовательного учреждения / О. В. Рыбина // Управление качеством образования. - 2016.-№1. - С.38-67.
42. Сауткин, В.Ф. Оценочная деятельность в образовательной сфере [Текст] / В. Ф. Сауткин// Народное образование. - 2016.-№4. - С.124-130.
43. Тарасевич, В.М. Ценовая политика предприятия: учебник; рекомендовано МО РФ / В.М. Тарасевич. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2014. - 320 с.
44. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2015. - 320 с.

45. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров; рекомендовано МО и науки РФ / А. В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2013. - 572 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)
46. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
47. Топоровский, В.П. Проблемы совершенствования аналитико-оценочной деятельности педагогических работников [Текст] / В. П. Топоровский // Человек и образование. - 2016.-№1. - С.52-56.
48. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
49. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
50. Шутов, И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала [Текст] / И. Шутов // Управление персоналом. - 2016.-№9. - С.34-48.