

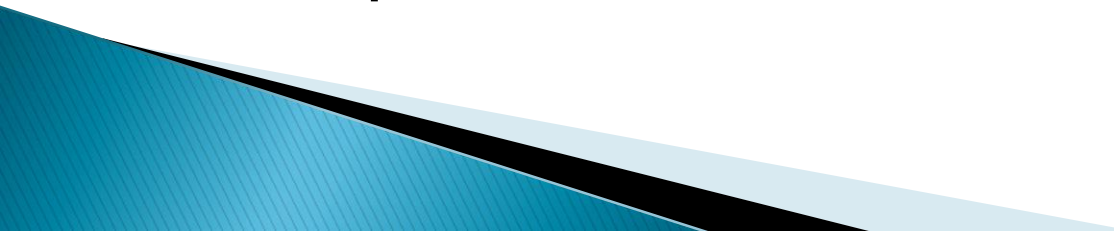
Методы стратегического анализа образовательных систем

Чурилина Ирина Николаевна

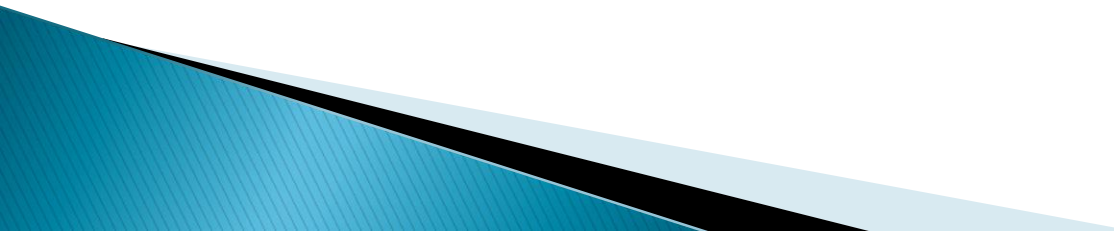
Образовательная система

1. Единая планетарная образовательная система, которую составляют континентальные, национальные и региональные подсистемы образования
2. Как система образования разного уровня (региональная, муниципальная, школьная)
3. Как система обучения и воспитания
4. Как система непрерывного образования
5. Как синоним понятия «педагогическая система»

Характеристики образовательных систем

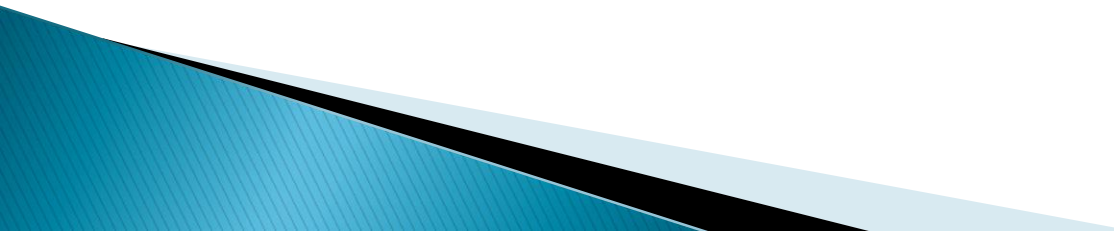
- ▶ социальные институты, направленные на образование человека;
 - ▶ имеют свою поэлементную структуру;
 - ▶ взаимодействие направлено на достижение общей для системы цели (общего положительного результата;
 - ▶ цель – обучение, воспитание и развитие личности человека;
 - ▶ результат достижения цели – качества личности выпускника , измеряемые сегодня компетенциями
- 

Характеристики образовательной системы

- ▶ **есть – направление развития**
 - ▶ **задан – вектор развития**
 - ▶ **определена – перспектива**
 - ▶ **сформулирована (в виде нормативного документа) – стратегия**
- 

Стратегия

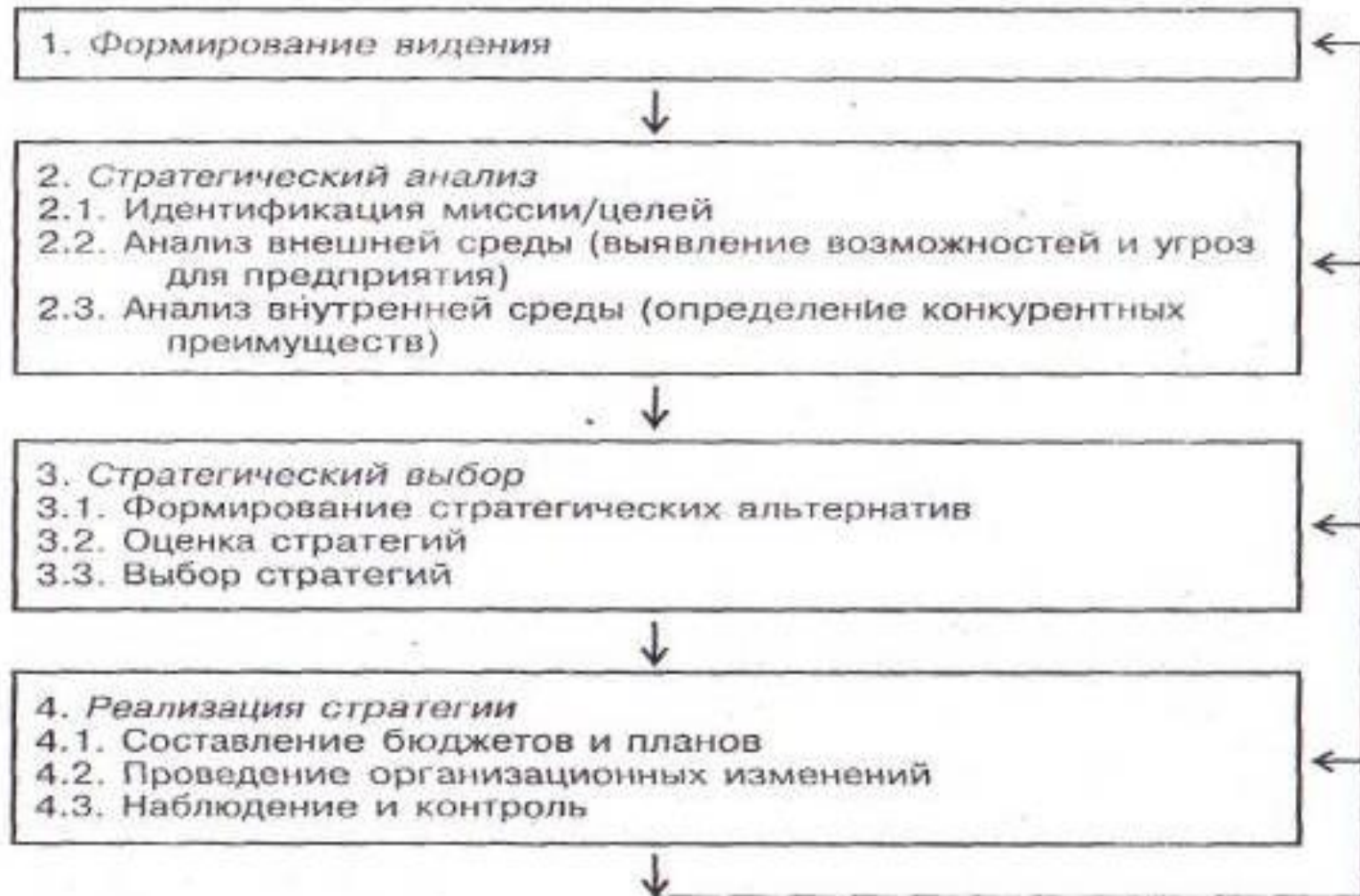
Генри Минцберг «5П»

- ▶ определяет понятие стратегии через "5П":
 - ▶ план действий;
 - ▶ прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников;
 - ▶ порядок действий, который должен быть обеспечен в любом случае;
 - ▶ позиция в окружающей среде;
 - ▶ перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться.
- 

Стратегический менеджмент

- ▶ Процесс формирования менеджментом организации стратегического видения, постановки целей, разработки и реализации стратегии, своевременная корректировка видения

Процесс стратегического управления



Процесс стратегического управления



Этапы процесса стратегического планирования Венсила –Лагранжа

- структуризация целей и определение расхождения между намеченными целями и реальными возможностями (анализ пробелов);
 - определение необходимых ресурсов и разработка вариантов действий по преодолению выявленных разрывов;
 - распределение ресурсов (составление планов и бюджетов);
 - наблюдение и контроль за ходом выполнения намеченных планов и программ.
- 

Результаты стратегического анализа при разработке стратегии

- ▶ А – корпоративный уровень (общая стратегия: функционирования или развития)) вся организация в целом
- ▶ В–бизнес–уровень (деловая стратегия по всем направлениям деятельности)
- ▶ С – функциональный уровень (для каждого структурного подразделения)

Уровень стратегических решений	Стратегический контекст	Анализ пробелов	Разработка вариантов стратегии	Составление планов и бюджетов	Наблюдение и контроль
<i>Предприятие</i>	Идентификация целей: миссия цели задачи				
<i>Сферы бизнеса</i>	Внешний анализ: возможности и угрозы				
<i>Функциональные сферы деятельности</i>	Внутренний анализ: сильные и слабые стороны				

Уровень управления	Этап стратегического управления	Анализ пробелов	Разработка вариантов стратегии	Составление планов и бюджетов	Наблюдение и контроль
Высший (top-management) А	Идентификация миссии и целей	Шаг 1 – Уяснение корпоративных целей и структуризация Шаг 4–Корректировка стратегических целей по результатам анализа пробелов и внутренних возможностей.		Шаг 8. Выделение ресурсов, необходимых для реализации поставленных целей	Шаг 12. Наблюдение и контроль за использованием ресурсов.
Средний (middle-management) В	Анализ внешней среды: возможности и угрозы	Шаг 2. Прогноз будущей деятельности на основе текущей стратегии и определение расхождения (разрыва) между прогнозами и целями.	Шаг 5 – Разработка вариантов стратегий на функциональном уровне и бизнес-уровнях. Шаг 7 –Консолидация стратегических планов бизнес-единиц и функциональных подразделений	Шаг 9 – Распределение ресурсов на соответствующих уровнях стратегии.	Шаг 11 – Наблюдение и контроль за использованием ресурсов.
Низший (low-management) С	Анализ внутренней среды: сильные и слабые стороны	Шаг 3 – Установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями предприятия.	Шаг 6 –Разработка вариантов стратегий на функциональном уровне и бизнес-уровнях.	Шаг 7 – Консолидация стратегических планов бизнес-единиц и функциональных подразделений	

Шаг 1

Идентификация миссии и видения организации

Различие между содержанием видения и миссии

- ▶ Видение – образ организации в будущем
- ▶ Миссия – состояние в настоящем *(часто выступает в качестве опознаваемого *бренда* организации)

Примеры видения и миссии

Microsoft Corporation — производство программного обеспечения

Многие годы деятельность *Microsoft* определялась стратегическим видением: “Компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, плюс первоклассное программное обеспечение”. Однако появление Internet и широкое распространение электронных устройств, отличных от ПК, например карманных калькуляторов и приставок к телевизорам, заставили *Microsoft* в 1999 году расширить видение следующим образом: “Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения”.

Intel — производство процессоров для ПК

“Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции. Миссия *Intel* — сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах — это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet”.

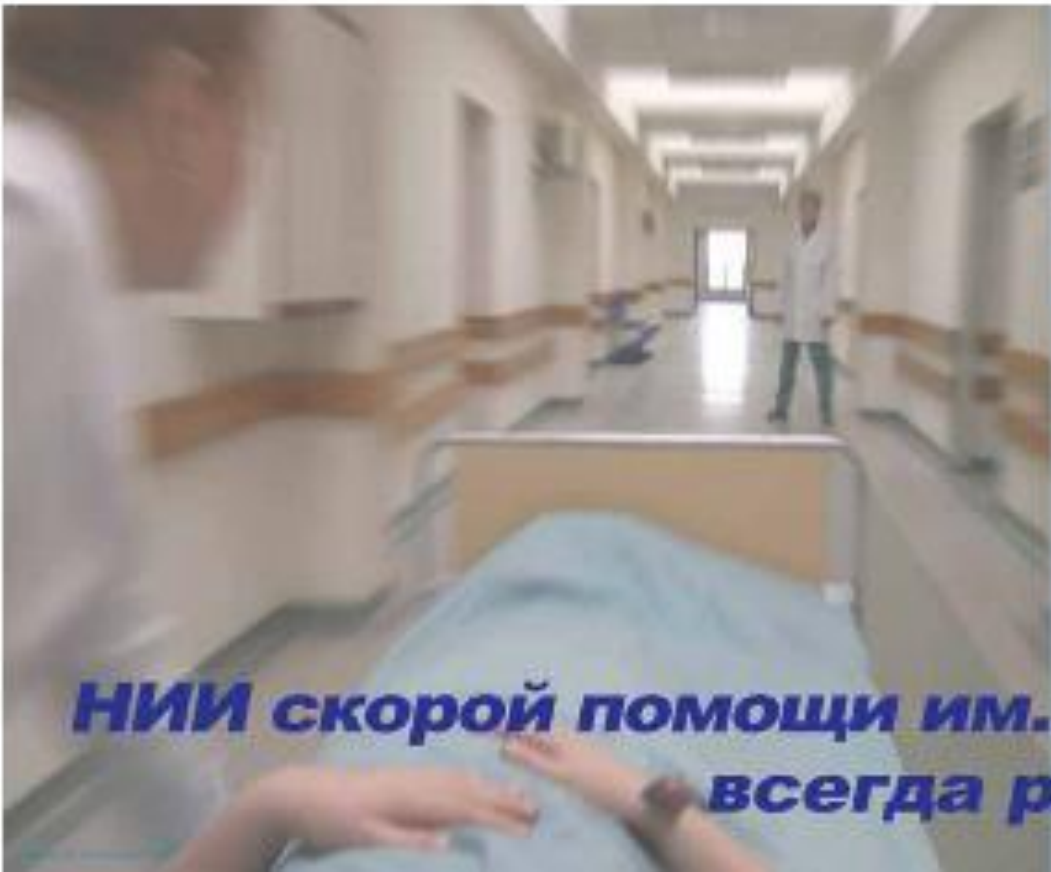
Примеры

Американский Красный Крест

“Миссия Американского Красного Креста — улучшать качество человеческой жизни; развивать в людях уверенность в своих силах и воспитывать ответственность; мы учим людей избегать несчастных случаев и одновременно быть к ним готовыми, уметь оказывать первую помощь”.

ЗСОМ

“Миссия *ЗСОМ* — подключать индивидуальные и корпоративных пользователей к источникам информации с помощью современных, простых и надежных средств. Наше видение глобальной компьютеризации — мир, в котором подключение к Internet проще, доступнее, дешевле”.



ежедневно, круглосуточно
экстренная и плановая
госпитализация, диагностика,
консультации граждан России
и других стран

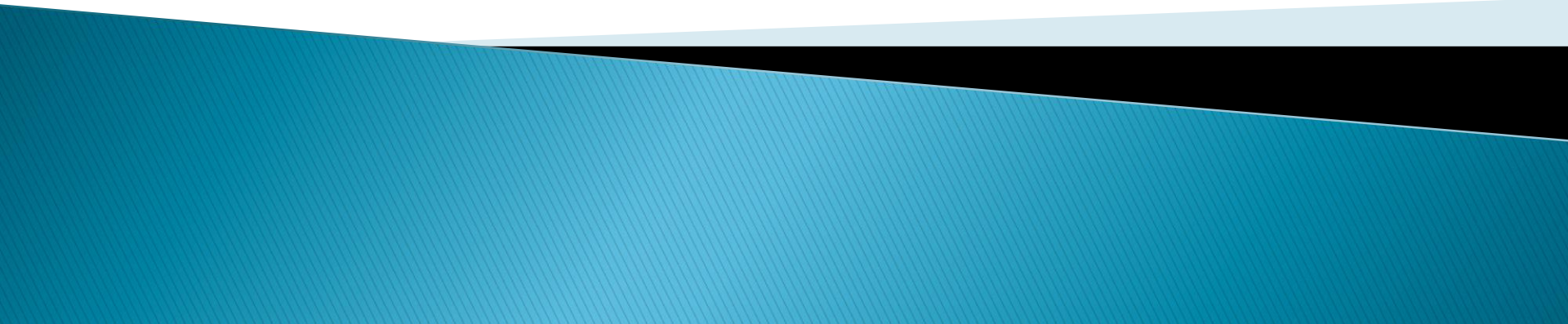
многопрофильный, 25 клиник
ведущие специалисты
современные технологии

**НИИ скорой помощи им. Джанелидзе -
всегда рядом с вами**

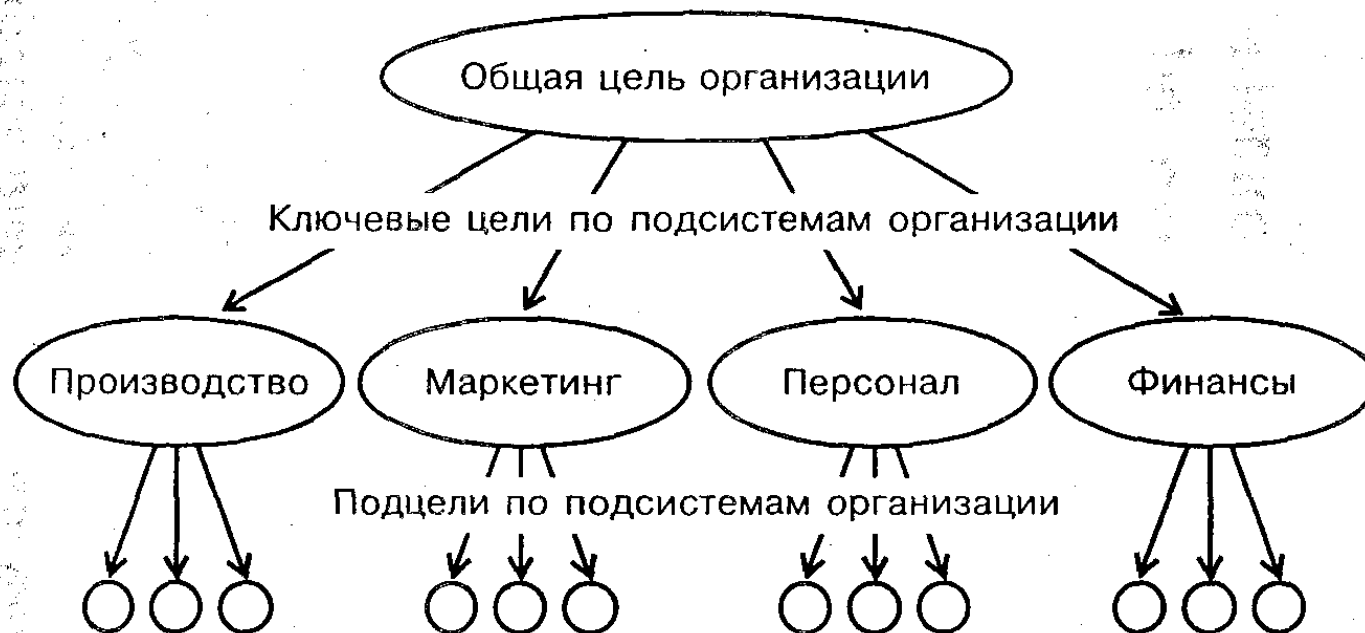
www.emergency.spb.ru

Шаг 2

Идентификация целей организации



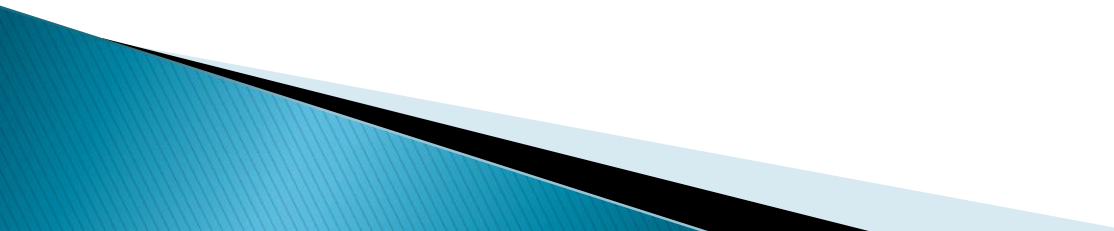
Построение иерархии (дерева) целей



7 ключевых пространств долгосрочных целей предприятия

- ▶ **1. Положение на рынке.** Рыночными целями могут быть завоевания лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.
- ▶ **2. Инновации.** Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.
- ▶ **3. Маркетинг.** Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов.
- ▶ **4. Производство.** Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.
- ▶ **5. Финансы.** Общая цель – сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.
- ▶ **6. Управление персоналом.** Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.
- ▶ **7. Менеджмент.** Ключевая цель в этой области – определение критических сфер управленческого воздействия.

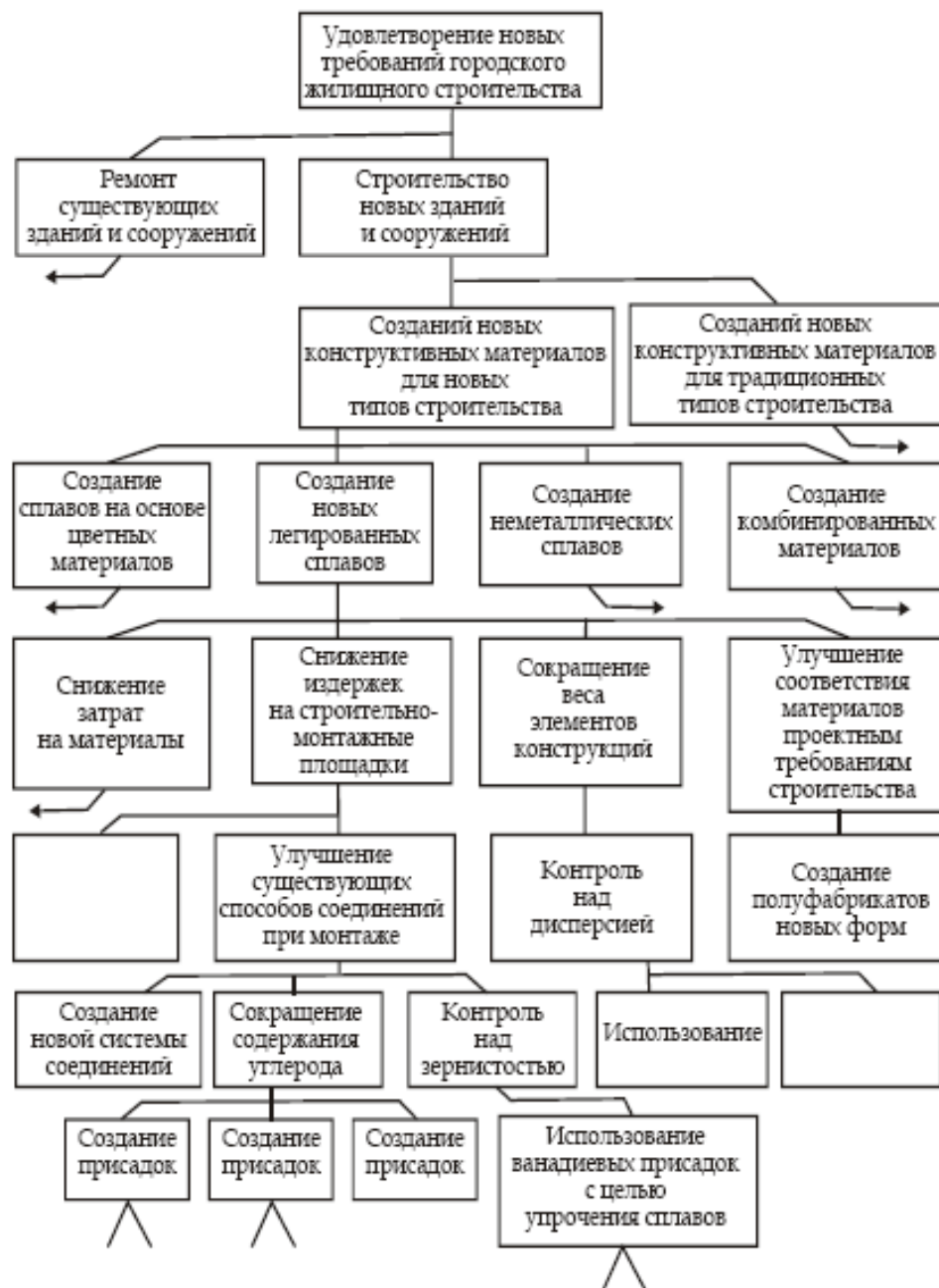
Специфика установления основных целей (целей 1 уровня (по ключевым направлениям деятельности))

- ▶ Конкретные цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ.
 - ▶ Как правило, такие цели выражают реально достижимые конкретные результаты (два–три показателя) в тех сферах, которые являются решающими для успешного бизнеса.
 - ▶ Вместе с тем конкретные цели могут быть установлены по каждому виду деятельности, который предприятие считает для себя важным и выполнение которого оно хочет отслеживать.
- 

Правила декомпозиции главной цели на подцели

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать **желаемые результаты**, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

Уровень 1. Преследуемая цель



Уровень 2. Задачи, связанные с проблемами применения материалов

Уровень 2. Задачи, связанные с функциональными характеристиками используемых материалов

Уровень 4. Задачи, связанные с некоторыми проблемами техники и технологии

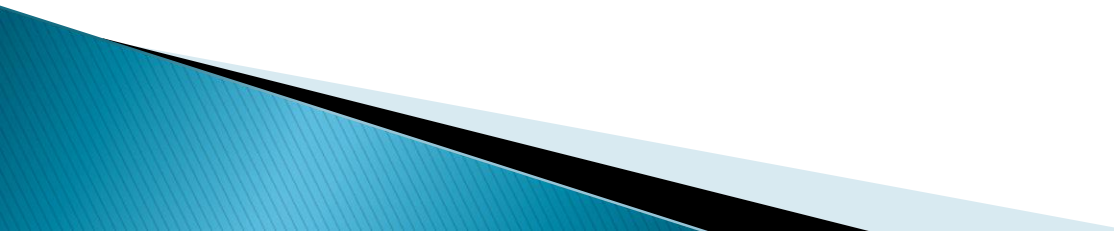
Уровень 5. Задачи, связанные с проблемами металлургии

Уровень 6. Задачи, связанные с необходимостью применения основных естественных наук

Дерево целей образовательной организации дополнительного образования



Метод SMART–оценки целей

- ▶ S – конкретность (specific),
 - ▶ M – измеримость (measurable),
 - ▶ A – достижимость (achievable),
 - ▶ R – выгодность (rewarding),
 - ▶ T – временные рамки (time bound).
- 

Шаг 3
на самом деле – шаг 2
Анализ среды организации

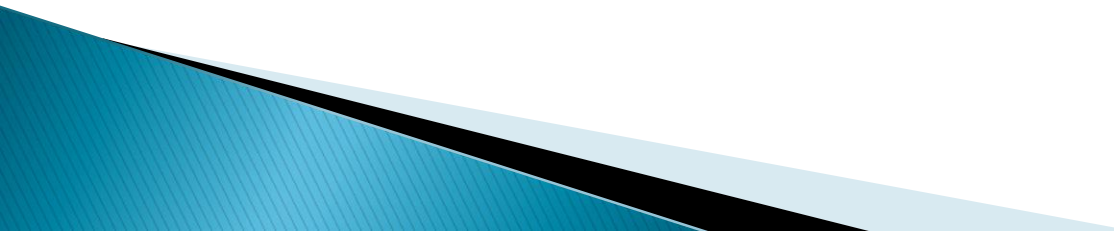
Цель стратегического анализа

- ▶ Создание информационной основы для разработки (корректировки) миссии, определения стратегических целей, разработка целевых программ и мероприятий по реализации стратегии

Объекты стратегического анализа

- ▶ Внешняя среда образовательной организации
- ▶ Внутренняя среда образовательной организации

Цель стратегического анализа внешней среды

- ▶ Обнаружение признаков изменений внешней среды
 - ▶ Отслеживание специфических тенденций макросреды
 - ▶ Прогнозирование направленности макросреды
 - ▶ Вероятность воздействия факторов на деятельность образовательной организации
- 

Применение методов стратегического анализа на этапах стратегического управления

Методы стратегического анализа	Этапы разработки стратегии				
	Разработка видения и миссии	Разработка стратегических целей	Выбор стратегии	Реализация стратегии	Оценка стратегии
PEST - анализ	+	+	+		
SWOT - анализ	+	+	+		
Конкурентный анализ	+	+	+	+	+
Продуктовый анализ		+	+	+	
Позиционный анализ	+	+	+	+	+
Ресурсный анализ		+	+	+	+
Стратегический анализ издержек			+	+	+
Диагностика системы управления		+		+	+
Диагностика организационной культуры	+	+	+	+	+

Элементы микросреды и макросреды образовательной организации

Микросреда



 Основные характеристики ОО

 Потребители

 Конкуренты

 КФУ (ключевые факторы успеха)

 Рынок труда (специфика отраслей экономики)

Макросреда



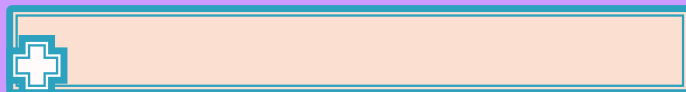
 Экономические факторы

 Политические факторы

 Социальные факторы

 Технологические факторы

Элементы внутренней среды образовательной организации



 **Персонал (основной
+ вспомогательный)**

 **Потребители**
(дети+родители+общество+государство)

 **Управление (менеджмент)**

 **Образовательные программы по
направленностям**

 **Организационная культура**

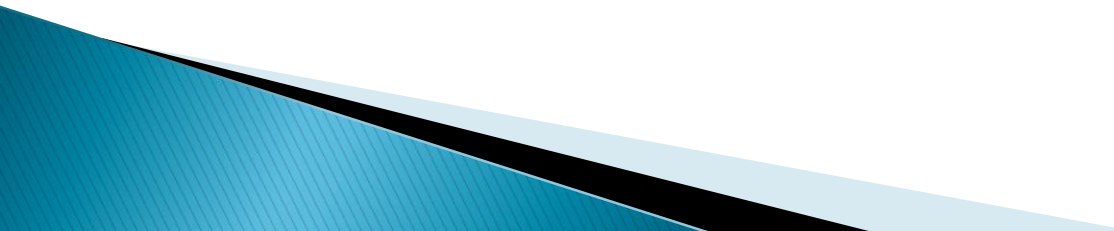
 **Финансовая деятельность**

STEP-анализ

PEST–анализ

Политика (P)	Экономика (E)
1 Выборы президента РФ 2 Выборы Государственной думы РФ 3 Изменение законодательства РФ 4 Отношения Вашего вуза с Правительством и федеральной властью в целом 5 Государственное влияние в отрасли 6 Государственное регулирование конкуренции в отрасли	1 Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) 2 Инфляция 3 Экономическое положение ключевых партнеров и заказчиков 4 Изменение на рынке рабочей силы 5 Изменение потребностей в исследованиях и НИОКР 6 Новые запросы экономической среды
Социум (S)	Технология (T)
1 Изменения в уровне и стиле жизни 2 Изменения в базовых ценностях 3 Отношение к работе и отдыху 4 Отношение к образованию 5 Демографические изменения 6 Изменение структуры доходов 7 Преступность, наркомания, пьянство	1 Значимые тенденции в области НИОКР и технологий 2 Новые патенты 3 Новые продукты 4 Технологические изменения, имеющие существенное значение для исследований 5 Новые образовательные технологии

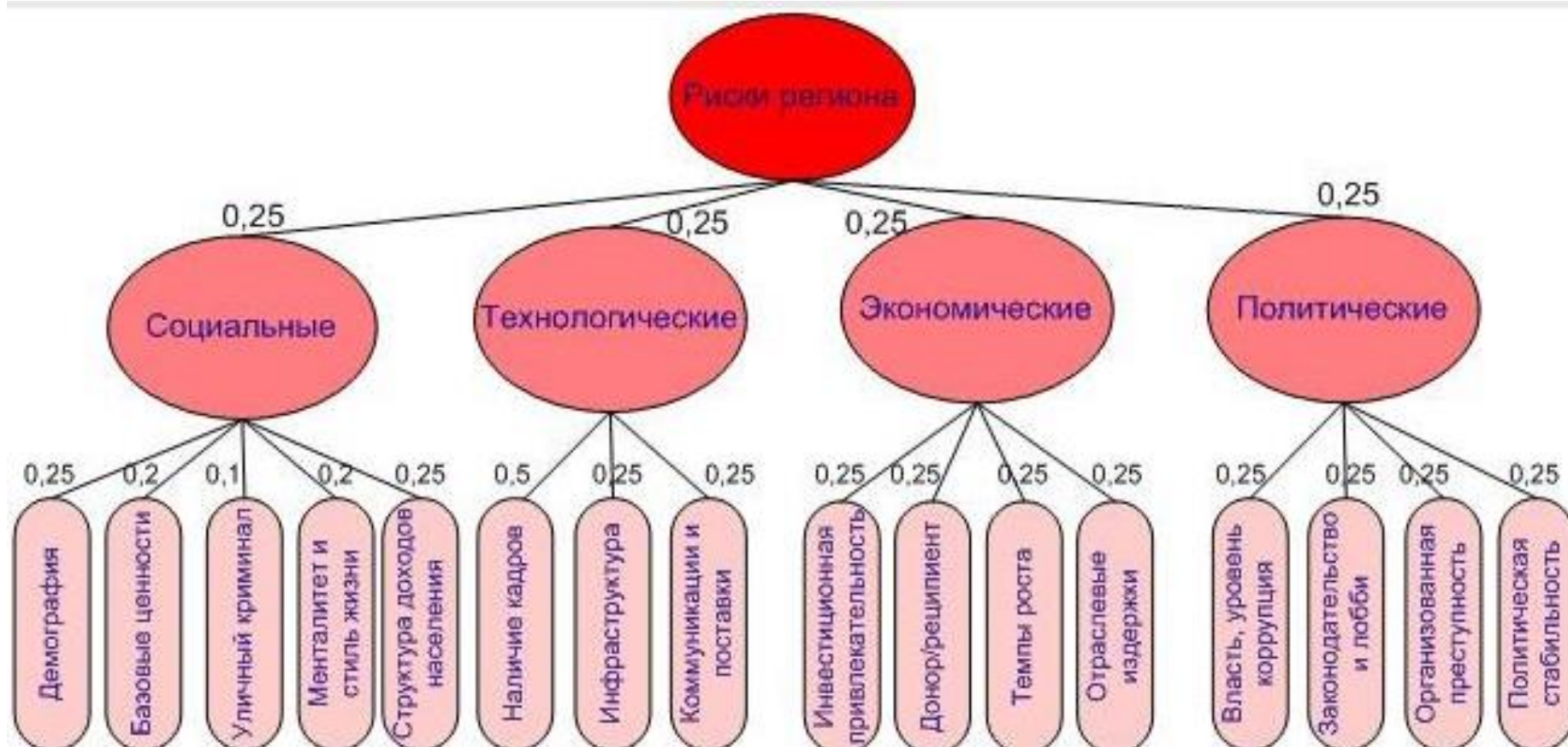
Критерии оценки тенденций PEST

- ▶ Степень влияния на деятельность образовательной организации
 - ▶ Локализация изменений
 - ▶ Значимость факторов для образовательной организации, ее структурных подразделений
 - ▶ Другие
 - ▶ *Метод шкалирования, ранжирования и экспертной оценки*
- 

Матрица- PEST

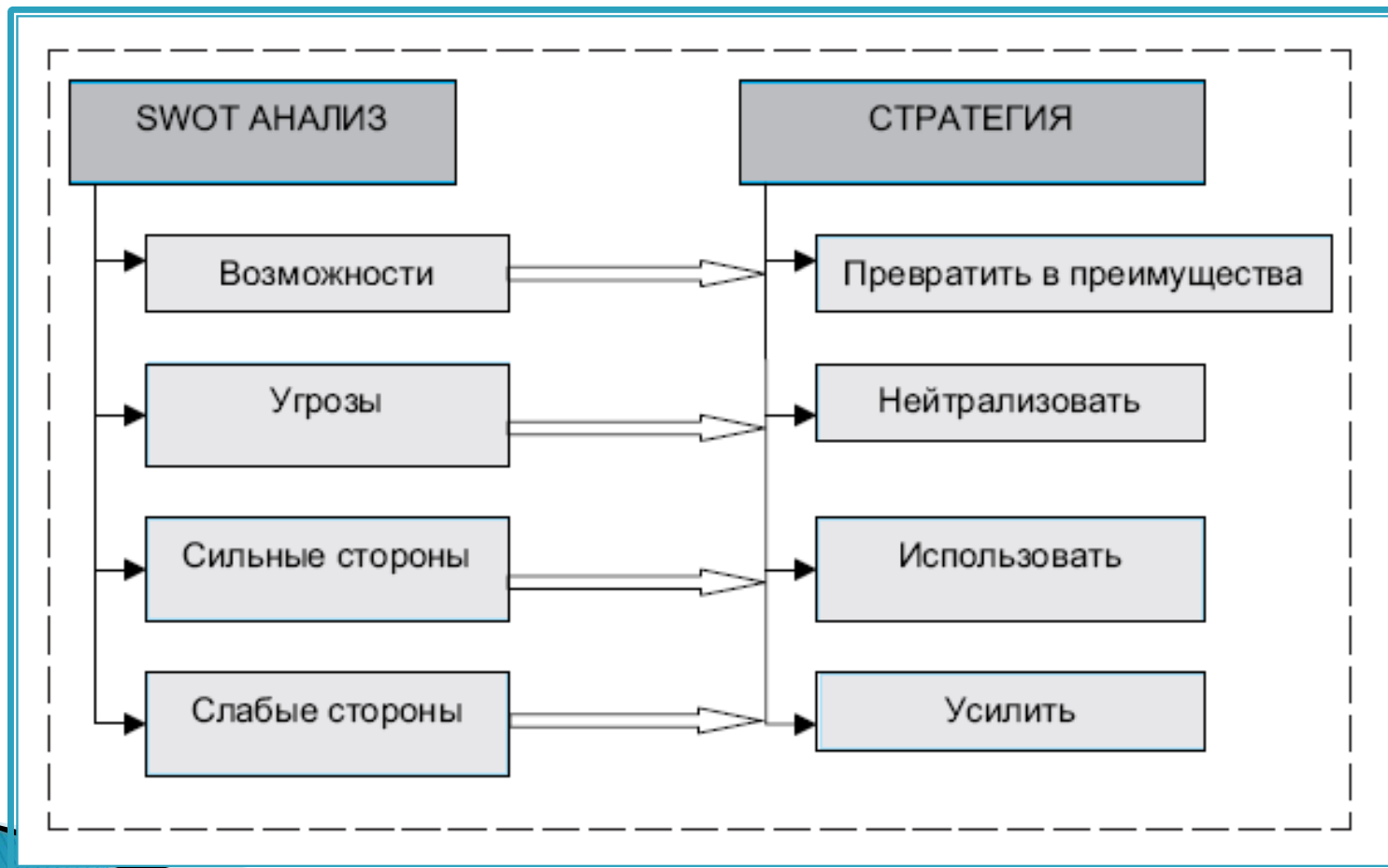
[illegible]

Оценка рисков региона по методу STER-анализа



SWOT-анализ

Метод изучения внешней и внутренней среды организации



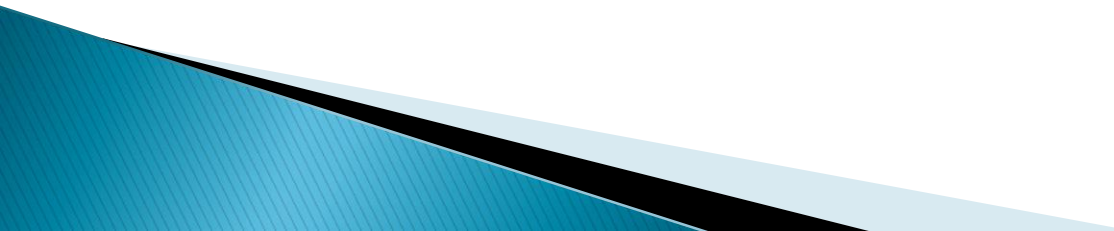
Матрица 1 – SWOT

	Возможности 1 2 3 ...	Угрозы 1 2 3 ...
Сильные стороны 1 2 3 ...	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые стороны 1 2 3 ...	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Матрица 2 – SWOT

Внешние факторы	Внутренние факторы	Сильные стороны (S) Список 5–10 внутренних сильных сторон	Слабые стороны (W) Список 5–10 внутренних слабых сторон
Возможности (O) Список 5–10 внешних возможностей		Мероприятия SO, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании	Мероприятия WO, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности
Угрозы (Т) Список 5–10 внешних угроз		Мероприятия ST, которые используют сильные стороны организации во избежание угроз	Мероприятия WT, которые минимизируют слабые стороны во избежание угроз

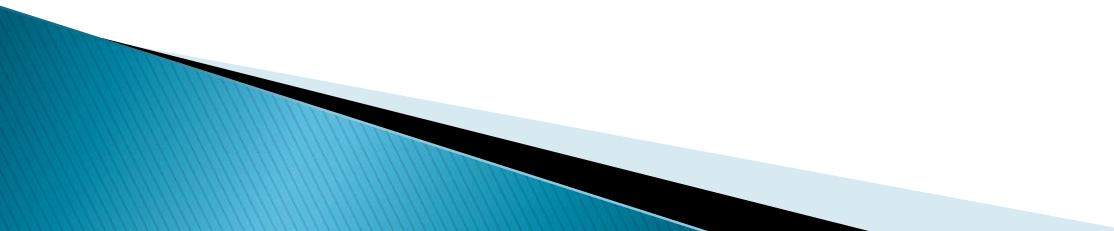
Сформулированные цели в полях матрицы2

- ▶ **SO** – сильные стороны, которые следует развивать с тем, чтобы воспользоваться возможностями внешней среды.
 - ▶ **WO** – слабые стороны, которые нужно преодолеть, чтобы воспользоваться возможностями внешней среды
 - ▶ **ST** – сильные стороны, которые нужно использовать для преодоления внешних препятствий
 - ▶ **WT** – слабые стороны, которые нужно преодолеть для нейтрализации внешних угроз.
- 

Пример оценки целей, сформулированных на основе в SWOT- анализа, методом SMART.

	SO		WO			ST	WT	
Кол-во целей	1	2	1	2	3	1	1	2
S	4	1	4	4	3	3	5	5
M	2	4	5	3	5	5	3	5
A	5	5	4	5	5	5	4	5
R	5	5	5	5	5	5	5	4
T	3	4	3	3	4	5	4	5
Total (ИТОГО)	19	19	21	20	22	23	21	24

Критерии интерпретации результатов выбора цели при помощи метода SMART

- ▶ [23–25] – стратегия реализуема без существенных затрат;
 - ▶ [20–22] – стратегия реализуема при условии существенных расходов по нескольким видам ресурсов.
 - ▶ [14–19] – стратегия реализуема при условии серьезной детализации и существенных затрат большого количества различных ресурсов.
 - ▶ [0–13] – стратегия практически не реализуема.
- 

Шаг 4

Разработка альтернатив стратегии

Шаг 5

Выбор альтернативы

Анализ внешней среды (микросреда)

Направление анализа	Метод
Отраслевой анализ	Таблица экономических характеристик в отрасли
Анализ ключевых факторов успеха в отрасли	Таблица КФУ
Конкурентный анализ	Матрица Портера 5 сил
Анализ сегментов	Матрица продукт/рынок. Многомерная кластеризация
Позиционный анализ	Таблица определения конкурентных сил и слабостей
Продуктовый анализ	Матрица BCG
Анализ СЗХ	Матрица McKinsey

Шаг 6

**Разработка операционных
и функциональных планов
для реализации стратегии**

Шаг 7

Разработка механизма контроля за реализацией стратегии

Цель–результат–критерии оценки
Формулируются на входе

Шаг 8 ➡ Шаг 1
Стратегический цикл

Методы анализа среды

кроме PEST и SWOT

Оценка внутренней среды

Область	Оценка*	Область	Оценка*
Видение / Миссия		Ресурсы – материальная база	
Культура		Ресурсы – ИТ	
Стратегия		Ресурсы – каналы распространения	
Лидерство (CEO+Exec team)		Процессы / системы	
Качество планирования		Партнеры	
Общие ресурсы		Поставщики	
Ресурсы – продажи/маркетинг		Заказчики	
Человеческие ресурсы		Финансовые возможности	

* Оценка дается по шкале от 1 до 10: 1 = очень плохо, 10 = отлично

Факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Комментарии
Сильные стороны				
Слабые стороны				
Суммарная оценка	1.00			

Резюмирующая матрица анализа внешней среды – ESFAS

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Комментарии
Возможности				
1. Рост реального спроса на качественные образовательные услуги				
2. Ведущий вуз в регионе, «монопольный» по многим специальностям				
3. Хорошие партнерские связи с региональными структурами				
4. Широкая интеграция с академической наукой				
5. Наличие высокотехнологичных производств в регионе как база для образовательных и научных услуг				
6. Прогнозируемость социально-экономической ситуации				
7. Автономность вуза				
8. Участие в федеральных, региональных и межрегиональных программах				
9. Обмен образовательными и управленческими технологиями между вузами				
10. Возможность многоканального финансирования				
11. Информатизация образовательных и научных технологий				
Угрозы				
1. Дефицит государственного финансирования				
2. Отсутствие четкой государственной стратегии развития образования				
3. Кризисное положение традиционных партнеров в регионе				
4. Неблагоприятные демографические процессы				
5. Обострение конкуренции по всем видам деятельности				
6. Снижение качества школьного образования в регионе				
Суммарная оценка				

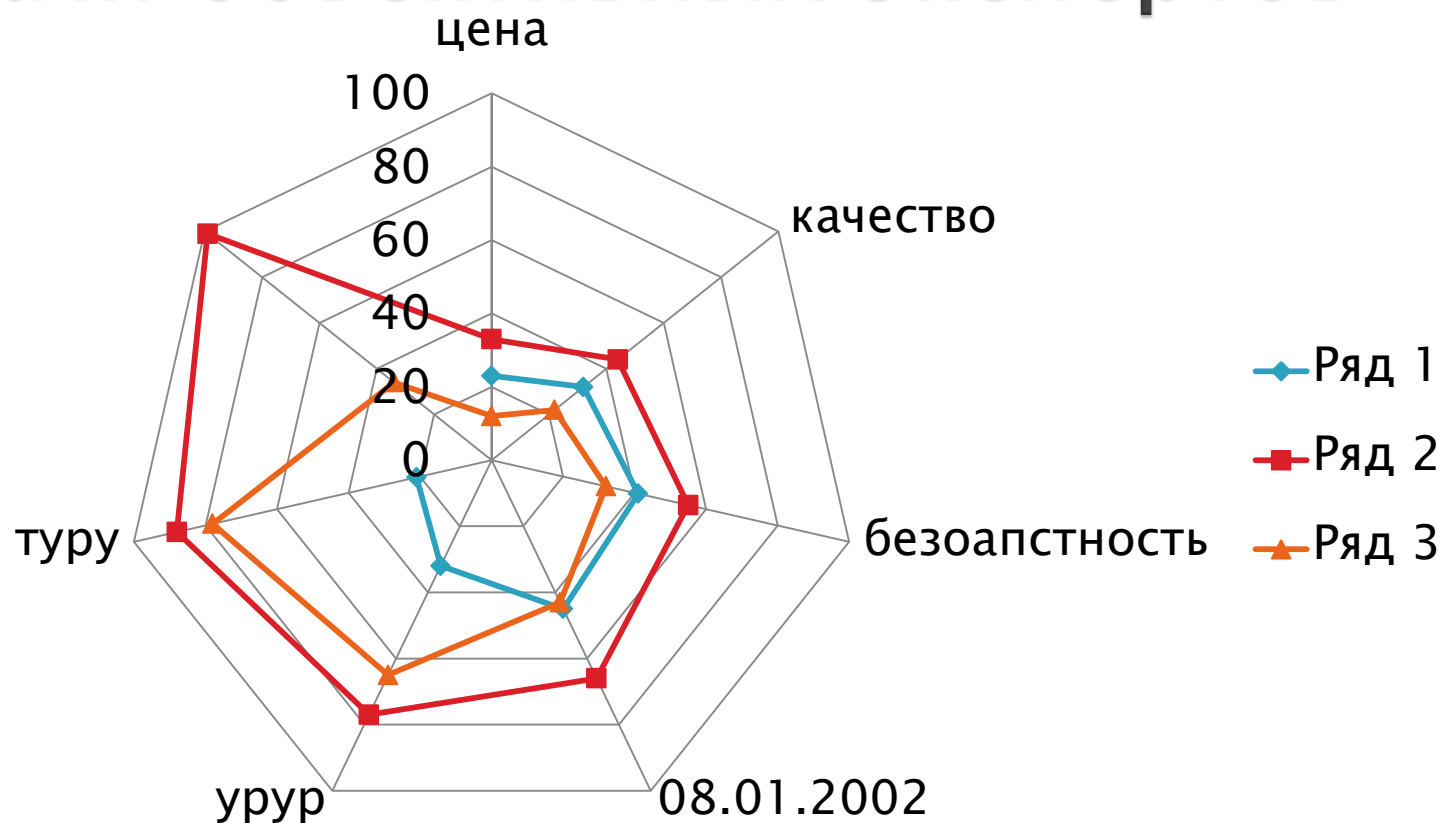
Конкурентный анализ

или анализ конкурентных преимуществ,
или анализ конкурентоспособности,
или анализ КФУ,
или анализ KPI,
или анализ BSC

Основные этапы конкурентного анализа



Анализ конкурентных преимуществ Аничкова Дворца глазами объективных экспертов

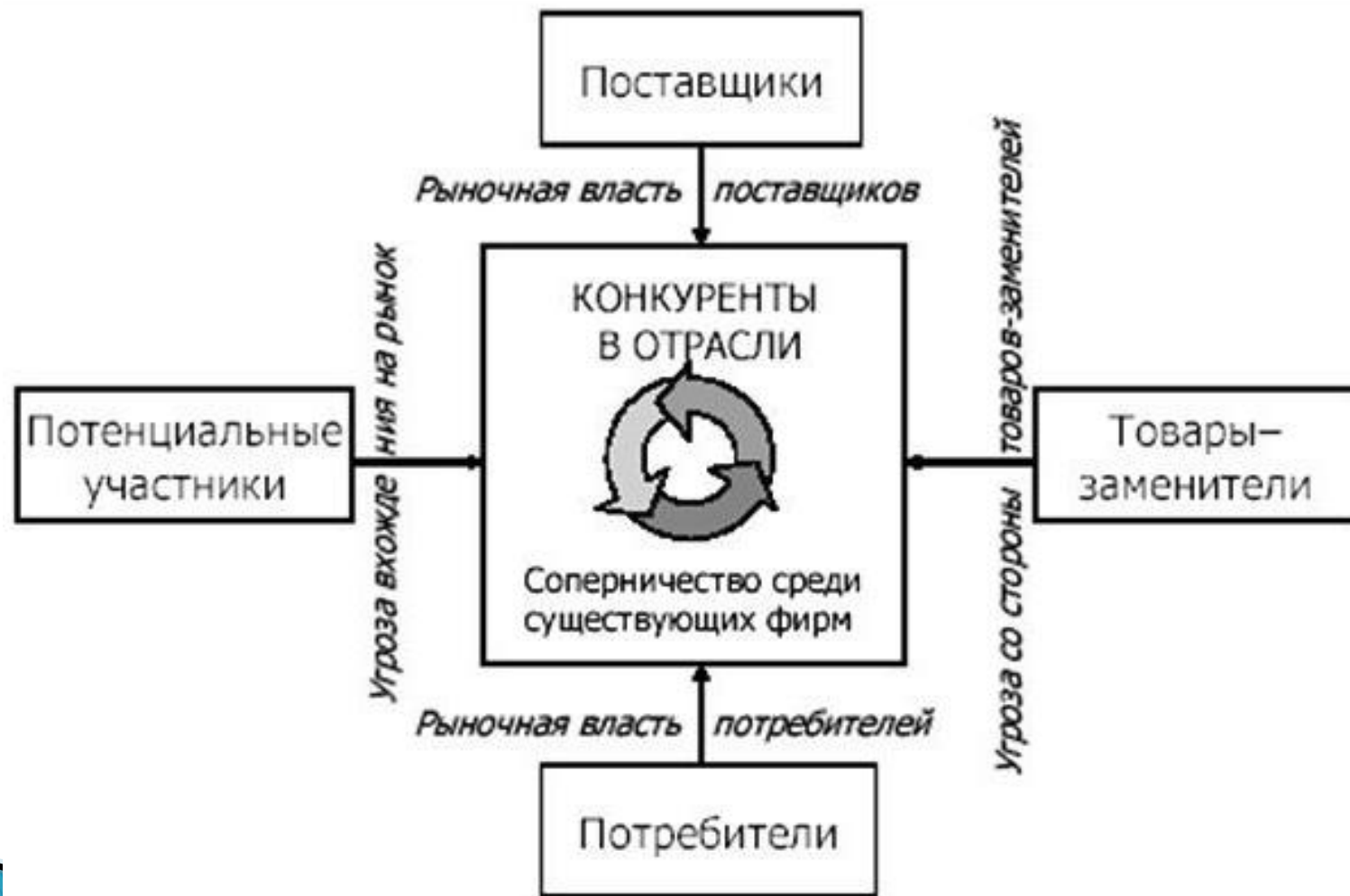


Оценка степени влияния конкурентных сил на развитие организации

Оценка степени влияния конкурентных сил на развитие организации

Вид силы	Степень влияния		
	Слабая	Нейтральная	Сильная
Существующие конкуренты Появление новых конкурентов Влияние поставщиков Влияние клиентов Угроза появления продукта-заменителя			

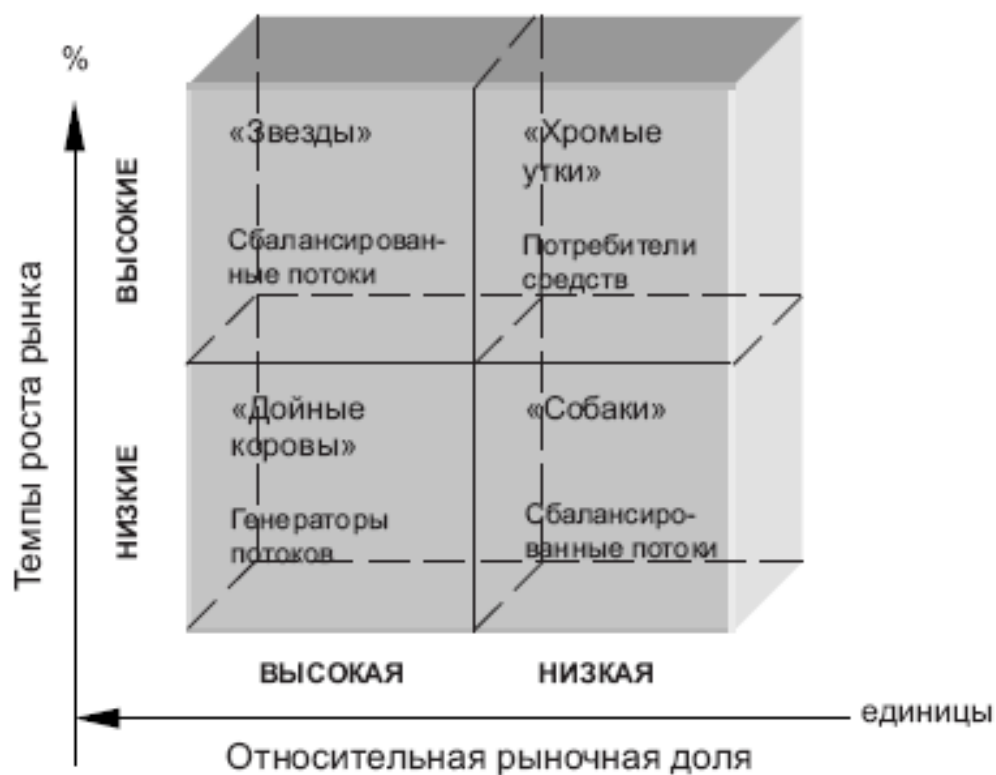
Пять сил Майкла Портера





Портфельный анализ

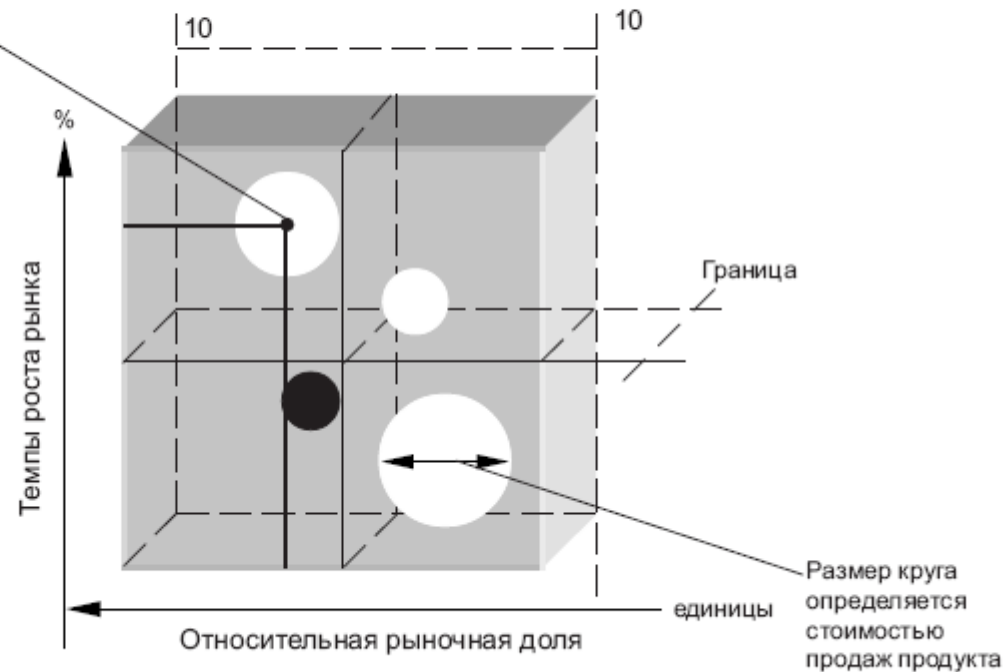
Анализ портфеля продукции: подход BCG



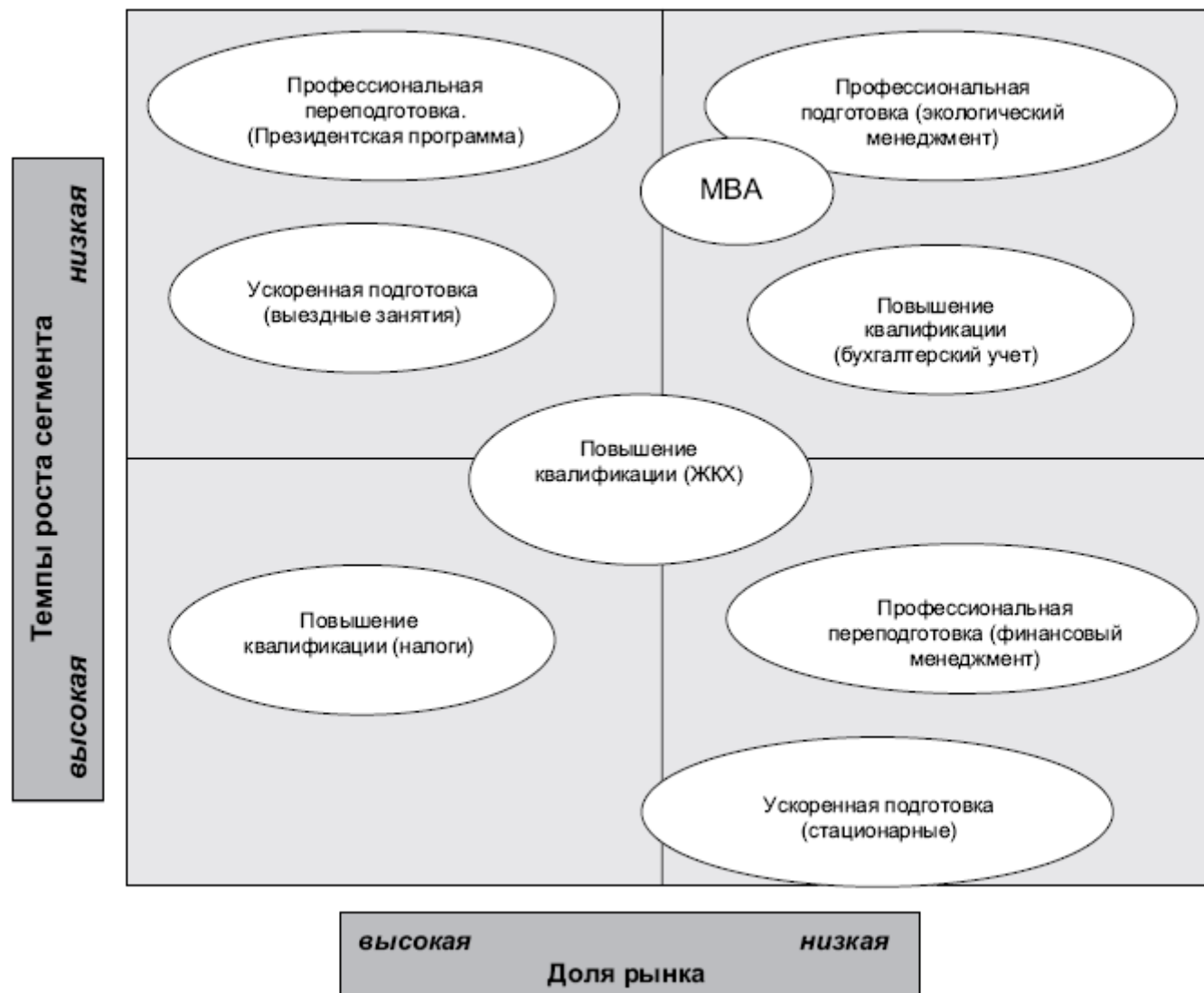
Стратегическая карта

Анализ портфеля продукции: матрица BCG

Координаты в центре круга определяются темпом роста рынка и относительной рыночной долей компаний



Пример



**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ**

