

Сидорова Наталья Николаевна

канд. пед. наук, доцент

БУ ВО «Сургутский государственный университет»

г. Сургут, ХМАО – Югра

Упорова Марина Анатольевна

заместитель директора

МБОУ гимназия «Лаборатория Салахова»

г. Сургут, ХМАО – Югра

**БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ИНСТРУМЕНТ
РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ**

Аннотация: в представленной статье авторами рассматривается вопрос формирования бизнес-портфеля руководителя. Исследователями отмечается, что данный портфель предполагает комплекс работ по стратегическому анализу, выбору, реализации и контролю эффективности стратегии управления.

Ключевые слова: бизнес-портфель руководителя, конкурентная стратегия.

Любой организации, чтобы двигаться вперед, нужен руководитель-менеджер, который осуществляет стратегическое планирование. Определение корпоративной политики организации и ее стратегии осуществляется на основе учета всего спектра внешних и внутренних воздействий. Подход к стратегической уникальности означает поиск возможностей своего будущего успеха там, где его еще не увидели конкуренты.

Формирование бизнес-портфеля руководителя предполагает комплекс работ по стратегическому анализу, выбору, реализации и контролю эффективности стратегии управления. Данный портфель поможет руководителю проанализировать имеющиеся и потенциальные возможности образовательной организации, определить содержательные приоритеты деятельности, сбалансировать инвестиции на разные направления деятельности, а также включить в него необходимые

новшества для обеспечения высокого качества предоставляемых образовательных услуг и их соответствия социальному заказу.

Мы полагаем, что оптимально составленный бизнес портфель позволит приспособить сильные и слабые стороны образовательного учреждения к возможностям рыночной среды.

Бизнес-портфель может различаться по содержанию, в зависимости от того, является образовательное учреждение лидером или только начинает выходить на рынок образовательных услуг. В первом случае, стратегия лидера будет заключаться в удержании конкурентного преимущества – работа на опережение, а во втором – поиск и формирование конкурентных преимуществ образовательного учреждения.

Модель бизнес-портфеля руководителя.

1. Анализ внутренней и внешней среды.
2. Выбор и оценка возможностей конкурентных позиций.
3. Разработка стратегии управления, определяющей корпоративную политику и направленную на минимизацию негативных внешних и внутренних воздействий.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка эффективности выбранной стратегии, корректировка.

1 этап. Анализ внутренней и внешней среды проводится с использованием SWOT и PEST – анализа.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на предприятие. Все факторы делятся на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Метод включает определение цели деятельности и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих её достижению или осложняющих его. SWOT-анализ предполагает определение проблем внутри и вне компании, опасных и способствующих ее конкурентоспособности.

Таблица 1

SWOT-анализ

<i>Внешняя среда</i>	<i>Возможности</i> Соцзаказ Демографические изменения Технологии	<i>Преимущества</i> (сильные стороны) Высокое качество предоставляемой услуги/ уникальность Разветвленная инфраструктура Сильная ресурсная база	<i>Внутренняя среда</i>
	<i>Угрозы</i> Низкий спрос на предоставляемые услуги Конкуренция Нестабильность (политическая, экономическая и т. п.)	<i>Недостатки</i> (слабые стороны) Низкий технический и организационный уровень Отсутствие единого информационного поля Нерациональная организационная (управленческая) структура Низкая квалификация персонала	

Метод SWOT-анализа помогает оценить вероятность каждой из угроз и ту опасность, которую они представляют. По его результатам необходимо сосредоточить свое внимание на наиболее опасных угрозах, рассчитать уровень рисков и принять меры по их снижению или предотвращению. Возможности появляются в том случае, когда тенденции изменения внешней среды способствуют использованию сильных сторон организации. При этом, возможности должны соответствовать ресурсам и целям организации.

Представленная ниже таблица позволяет увидеть все факторы влияния внешней и внутренней среды.

Таблица 2

Диагностика внутренней и внешней среды

Диагностика внешней среды		Диагностика внутренней среды		
Возможности\угрозы		Сила\слабость		
Общая среда	Заданная среда	Конкуренты	НИОКР Ресурсы Кадры	Маркетинг
Макроэкономика	Потребители			
Политико-правовая система	Конкуренты			
НТП	Поставщики			
Демография	Группы регулирования		Менеджмент	

Анализ сильных и слабых сторон позволяет выявить ключевые факторы успеха деятельности образовательного учреждения [стратег мен-т]

PEST-анализ.

PEST – акроним для Политических, Экономических, Социальных и Технологических факторов (Political, Economic, Social and Technology factors), которые оказывают воздействие на развитие бизнеса [www.12manage.com] Данный анализ используются для диагностики макросреды; как инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направления бизнеса.

1. Политический аспект – это, прежде всего, вопрос о регулировании деятельности организации со стороны государства.

2. Анализ экономического аспекта позволяет понять, как формируются и распределяются основные экономические ресурсы на уровне государства.

3. Социальный аспект в большей степени связан с формированием потребительских предпочтений населения, этим определяется возможный спрос на продукт организации в стратегической перспективе.

4. Значение технологического аспекта также весьма важно, так как перед любой организацией стоит угроза потери своего продукта (услуги) из-за вытеснения его технологически более совершенным.

Таблица 3

<i>Политические факторы</i>	<i>Влияние экономики</i>
<ul style="list-style-type: none">– законодательство на рынке образовательных услуги изменения в законодательствер органы и нормы– налоговая политика-государственное регулирование, контроль за деятельностью образовательных учреждений– конкуренция в отрасли– правительенная стабильность– выборы на всех уровнях власти– финансирование, гранты и инициативы– группы лоббирования/давления	<ul style="list-style-type: none">– экономическая ситуация и тенденции ее изменения– инвестиционный климат в отрасли– общие проблемы налогообложения– налогообложение, определенное для предоставления услуг– рынок образовательных услуг– платежеспособный спрос– специфика деятельности– потребности конечного пользователя – социальный заказ– основные внешние издержки– энергоносители– транспорт– коммуникации– материально-техническая база

Таблица 4

<i>Социокультурные тенденции</i>	<i>Технологические инновации</i>
<ul style="list-style-type: none"> – демография – изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы – структура доходов и расходов – базовые ценности – тенденции образа жизни – бренд, репутация компании, имидж используемой технологии – особенности социального заказа со стороны родителей, общественных институтов – активность и социальная мобильность заказчиков/потребителей образовательных услуг – представления СМИ – точки взаимодействия с потребителями услуг – этнические/религиозные факторы – реклама и связи с общественностью 	<ul style="list-style-type: none"> – развитие конкурентных технологий управления, образовательных технологий – скорость обновления и освоения новых технологий, их изменение и адаптация – финансирование исследований – информация и коммуникации, влияние сети Интернет – потенциал инноваций – доступ к технологиям, лицензирование, патенты – проблемы интеллектуальной собственности

PEST-анализ позволяет оценить текущую позицию организации на рынке образовательных услуг и перспективы изменения этой позиции, обеспечивает необходимой информацией для анализа рисков, разработки программы управления рисками, разработки программы развития и обоснование будущего успеха в конкурентной борьбе.

2 этап. Выбор и оценка возможностей конкурентных позиций

Данный этап предполагает определение целевых и содержательных приоритетов образовательной деятельности, с опорой на оценку конкурентных позиций.

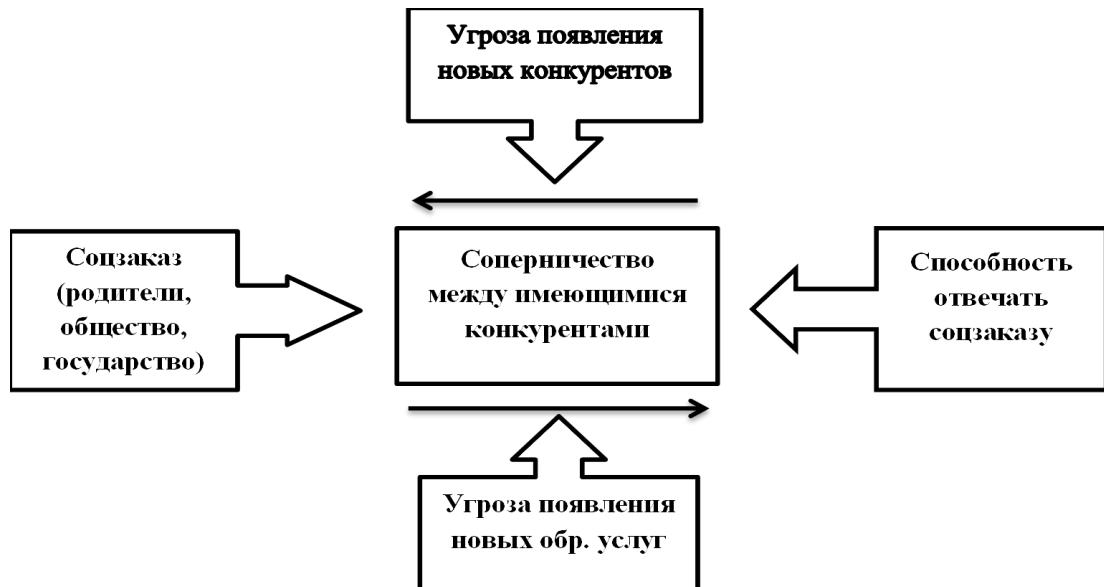


Рис. 1. Адаптированная модель «Пять сил конкуренции» по М. Портеру

Конкурентоспособность образовательного учреждения базируется на использовании его ресурсного потенциала. Одного наличия возможностей недостаточно, нужны инструменты его превращения в фактор конкурентоспособности. Конкурентный потенциал в данной системе – часть ресурсного потенциала, которая имеет конкурентные преимущества.

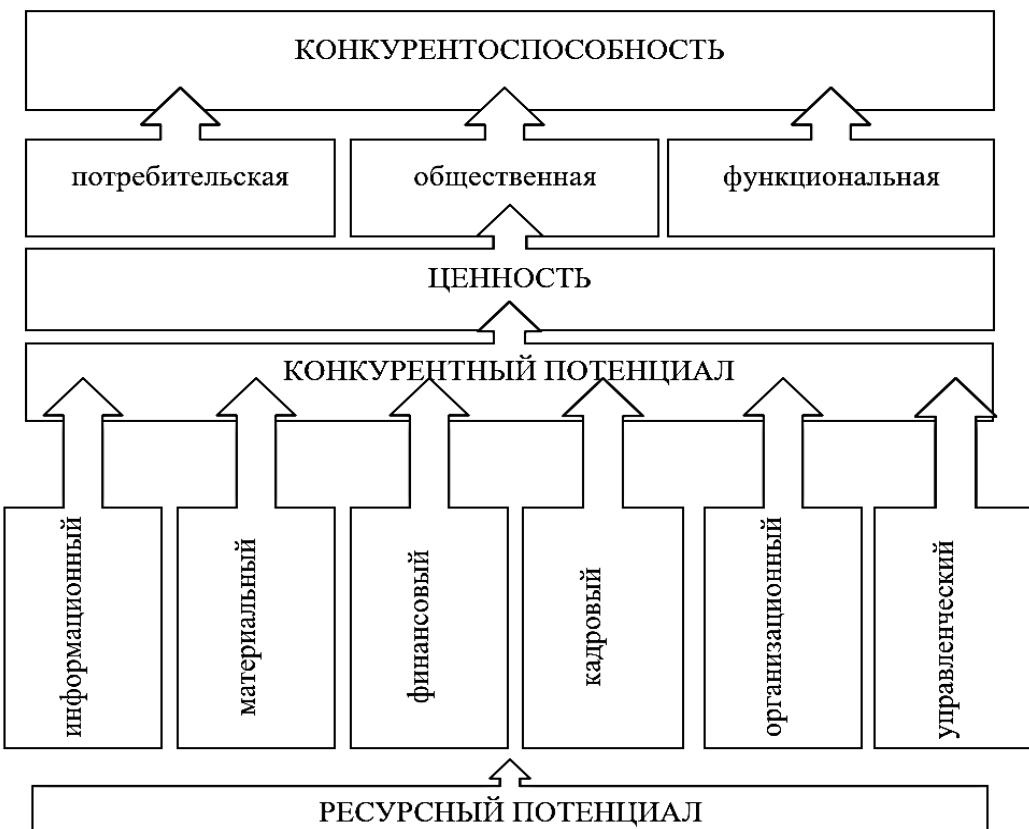


Рис. 2. Оценка конкурентных преимуществ

Потребительская ценность – качество образования, здоровье детей, успешность развития потенциала личности можно оценить через показатели:

1. Качество образования, результаты ОГЭ, ГИА, участие в олимпиадах, конкурсах и т. д.

2. Состояние здоровья учащихся, спортивные и оздоровительные мероприятия, здоровьесбережение, ППМС поддержка, организация и качество питания, медобслуживание, безопасность, морально-психологические климат в образовательной организации, система дополнительного образования.

3. Уровень сформированности предметных и метапредметных компетенций выпускников каждой ступени образования, участие в интеллектуальных, музыкальных и др. конкурсах, научной деятельности, фестивалях, акциях, мониторинг профессиональной карьеры учащихся.

4. Программы и профили обучения, уровень квалификации преподавателей, имидж образовательного учреждения, УМК, программы развития, дистанционное обучение, развитие инфраструктуры школы, pilotные, стажерские площадки, внутрифирменное обучение для педагогов.

Функциональная ценность – интеграция с учреждениями профессионального и дополнительного образования; совместные или осуществляемые при поддержке социальных партнеров проекты и программы; членство в профессиональных объединениях.

Общественная ценность – государственная аккредитация; эффективность использования бюджетных (и иных) средств.

Оценка конкурентных преимуществ:

1. Соответствие результата деятельности образовательной организации потребительским ожиданиям- потребительская ценность;

2. Способность образовательной организации удовлетворять партнерские ожидания, которые оцениваются по таким критериям как: высокая репутация, способность положительно влиять на других участников рынка образовательных услуг, личные качества руководителей – функциональная ценность;

3. Способность образовательной организации удовлетворять ожидания общественности: ориентация деятельности на социальный заказ, учет научно-технического и общественно-экономического развития общества, участие в общественно значимых мероприятиях, признание заслуг государством – общественная ценность.

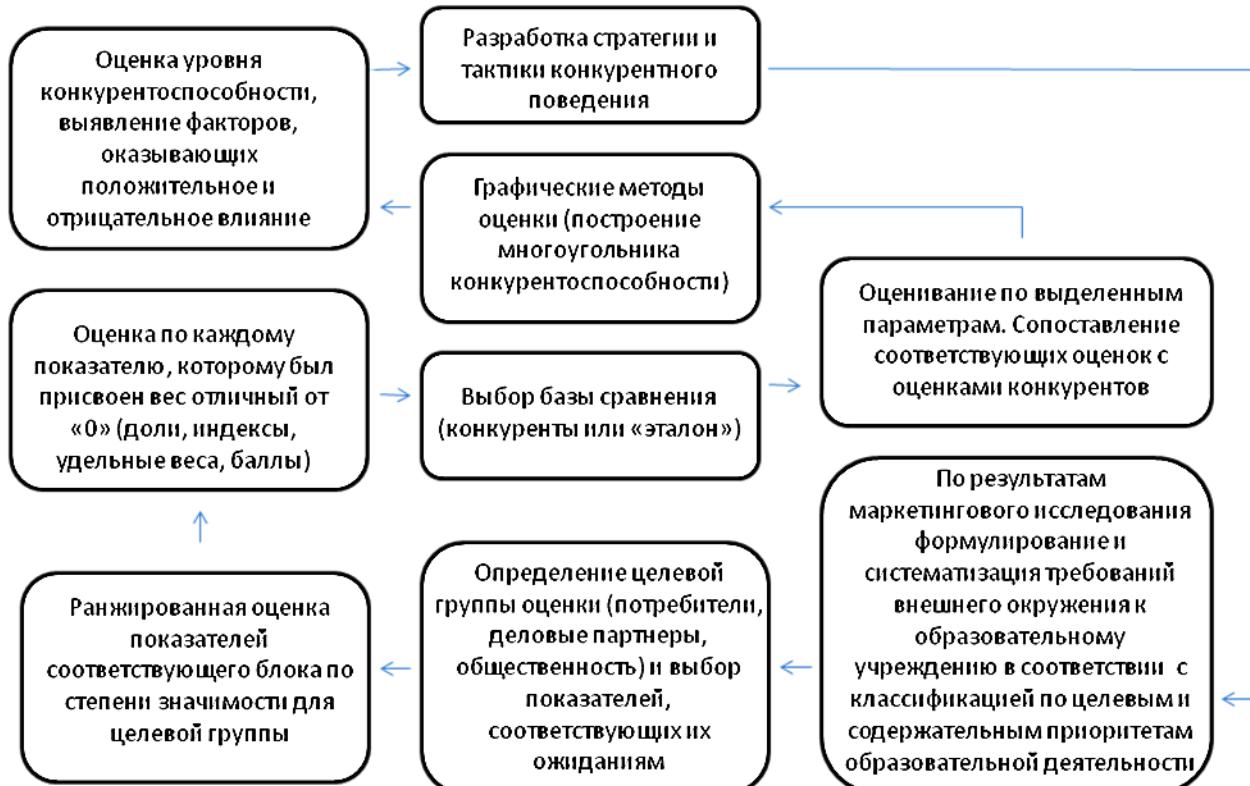


Рис. 3. Алгоритм оценивания конкурентоспособности ОУ

3 этап. Выбор и разработка конкурентной стратегии управления образовательным учреждением.

Выбор конкурентной стратегии осуществляется с опорой на Матрицу М. Портера.

Таблица 5

Матрица М. Портера

Тип целевого рынка	Стратегическое преимущество	
Широкий	Низкие издержки	Дифференциация продукта
	Стратегия лидерства в снижении издержек	Стратегия дифференциации продукта
Узкий	Стратегия фокусирования	
	С акцентом на снижение издержек	С акцентом на дифференциацию продукта

Стратегия дифференциации (далее – стратегия 1) – для образовательного учреждения, являющегося лидером на рынке образовательных услуг, стратегия фокусирования (далее – стратегия 2) – для образовательного учреждения, начинаяющего выходить на рынок.

Стратегия дифференциации основывается на уникальности предоставляемой образовательной услуги, характеризуется ее высоким качеством.

Стратегия фокусирования отвечает определенным требованиям социального заказа отдельных групп.

Таблица 6

Особенности стратегий управления образовательными
учреждениями разного типа

	<i>1 стратегия</i>	<i>2 стратегия</i>
<i>Кадры</i>	Опора на высококвалифицированный коллектив единомышленников, внутрифирменное обучение, коучинг.	Повышение квалификации педагогов и руководителей ОУ
<i>Ресурсы</i> (материальные, финансовые, информационные, кадровые, организационные)	Использование ресурсного потенциала	Формирование ресурсного потенциала
<i>Менеджмент</i>	Работа на опережение	Работа на соответствие
<i>Маркетинг</i>	Усиливание имеющихся конкурентных преимуществ	Поиск конкурентных возможностей
<i>Конкуренты</i>	Сохранение лидерских позиций	Нахождение своей ниши на рынке

Разработка стратегии управления, определяющей корпоративную политику и направленную на минимизацию негативных внешних и внутренних воздействий осуществляется через образовательную программу.

Примерная основная образовательная программа определяет цели, задачи, планируемые результаты, содержание и организацию образовательного процесса с учётом типа и вида этого образовательного учреждения, а также образовательных потребностей и запросов участников образовательного процесса. Ос-

новная образовательная программа является программой развития данного образовательного учреждения и содержит три раздела: целевой, содержательный и организационный.

Целевой раздел определяет общее назначение, миссию, цели, задачи и планируемые результаты реализации основной образовательной программы основного общего образования, конкретизированные в соответствии с требованиями Стандарта и учитывающие региональные, национальные и этнокультурные особенности народов Российской Федерации, а также способы определения достижения этих целей и результатов.

Целевой раздел включает:

- пояснительную записку;
- планируемые результаты освоения обучающимися основной образовательной программы основного общего образования;
- систему оценки достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы основного общего образования.

Содержательный раздел определяет общее содержание основного общего образования и включает образовательные программы, ориентированные на достижение личностных, предметных и метапредметных результатов, в том числе:

- 1) программу развития универсальных учебных действий на ступени основного общего образования, включающую формирование компетенций обучающихся в области использования информационно-коммуникационных технологий, учебно-исследовательской и проектной деятельности;
- 2) программы отдельных учебных предметов, курсов;
- 3) программу воспитания и социализации обучающихся на ступени основного общего образования, включающую такие направления, как:

- духовно-нравственное развитие и воспитание обучающихся, их
- социализация и профессиональная ориентация,
- формирование культуры здорового и безопасного образа жизни,
- экологической культуры;

Организационный раздел устанавливает общие рамки организации образовательного процесса, а также механизм реализации компонентов основной образовательной программы.

Организационный раздел включает:

- 1) учебный план основного общего образования как один из основных механизмов реализации основной образовательной программы;
- 2) систему условий реализации основной образовательной программы в соответствии с требованиями Стандарта:
 - кадровые условия реализации основной образовательной программы основного общего образования;
 - психолого-педагогические условия реализации основной образовательной программы основного общего образования;
 - финансовое обеспечение реализации основной образовательной программы основного общего образования;
 - материально-технические условия реализации основной образовательной программы;
 - информационно-методические условия реализации основной образовательной программы основного общего образования.

4 этап. Реализация стратегии.

Интеграция характерных особенностей образовательного учреждения в ключевые факторы стратегического успеха осуществляется в процессе реализации программы развития, образовательной программы, использовании имеющихся и потенциальных ресурсов.

Схема процесса реализации стратегии отражает основные шаги и условия, обеспечивающие эффективность этого процесса.



Рис. 4. Процесс реализации стратегии [стр. мен.]

5 этап. Оценка эффективности выбранной стратегии, корректировка

Конкурентная стратегия управления должна иметь следующие характеристики:

1. Гибкость – внутренние изменения должны быть адекватны изменениям внешней среды.
2. Уникальность – в стратегии организации заложены сильные содержательные моменты, которые делают ее значимо отличной от конкурентов.
3. Стратегическая возможность – работа на опережение.