

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ И ПОДГОТОВКА КАДРОВ

Таушканова Наталья Сергеевна

заведующая

МДОУ детский сад № 26

г. Копейск, Челябинская область

УПРАВЛЕНИЕ ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ АНАЛИЗА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ УЧРЕЖДЕНИЯ (ДОУ)

Аннотация: в статье рассматриваются вопросы достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития дошкольного учреждения посредством повышенного внимания к осуществлению анализа внешней среды.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что–то исчезает и что–то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для учреждения, создает для него благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, учреждение должно уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на его пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для него. Поэтому стратегическое управление при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них.

Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь получить отдачи от них.

SWOT – анализ и выявление проблем ДОУ

Комплексный анализ стратегических факторов внешней и внутренней среды (SWOT – анализ) – это углублённый анализ внешних возможностей, угроз (положительных или отрицательных тенденций, явлений внешней среды, которые могут привести к улучшению или ухудшению условий деятельности) и анализ сильных и слабых сторон ДОУ.

Данный вид анализа направлен на выявление и детальное понимание внешних благоприятных и неблагоприятных условий, внутренних аспектов управленческой деятельности ДОУ (стратегических факторов внешней и внутренней среды) и связанных с ними стратегических проблем.

Таблица 1

SWOT – анализ деятельности дошкольного образовательного учреждения

<p><i>Возможности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – повышение демократизации общества; – повышение роли, значения и численности ДОУ; – расширение сферы услуг (платные услуги в ДОУ); – налоговые льготы для лиц, осуществляющих добровольные пожертвования в ДОУ; – тенденция экономического роста в стране; – появление новых технических возможностей (ИНТЕРНЕТ, ИКТ, совершенные средства связи и т. д.); – развитие интеграции, стремление к объединению; – повышение взаимодействия со всеми ветвями власти. 	<p><i>Сильные стороны</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – наличие у большинства педагогических работников ДОУ высшего образования, достаточного опыта; – желание постоянных и добровольных работников ДОУ жертвовать своим временем, силами, использовать формальные и неформальные связи; – тесный контакт и постоянная работа с родителями детей посещающих ДОУ; – график работы в соответствии с законодательством; – рациональное использование рабочего времени; – наличие новых, оригинальных идей решения острых социально-экономических проблем; – ориентация на высокое качество услуг и повышенное внимание к воспитанникам; – работники ДОУ заинтересованы в конечных результатах труда.
<p><i>Угрозы</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – неразвитость благотворительности, добровольческого движения, пассивность населения; – не снижение остроты многих социально-экономических проблем, – сокращение государственных инвестиций; – слабая информированность и осведомлённость местного населения о деятельности ДОУ; – отсутствие интереса со стороны СМИ к работе ДОУ; – рост инфляции; – снижение доходов населения и предприятий; 	<p><i>Слабые стороны</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – низкая финансовая устойчивость; – низкая средняя заработная плата в целом по сектору; – отсутствие навыков планировать работу ДОУ; – низкий уровень организованности персонала ДОУ; – разработка конкретных проектов и программ деятельности учреждения; – отсутствие сплочённости членов ДОУ в достижении поставленных целей; – низкий профессионализм руководителя ДОУ; – отсутствие навыков по налаживанию связей с общественностью и прессой; – отсутствие навыков по изучению рынка (маркетинговая неграмотность)

Данный вид анализа, выполненный по отношению к ДОУ, показал, что к наиболее важным благоприятным условиям внешней среды можно отнести: продолжение демократизации общества, повышение роли, значения и численности ДОУ, расширение сферы услуг (платные услуги), появление новых технических возможностей и усиление взаимодействия со всеми ветвями власти, организациями бизнеса (спонсоры) и другими ДОУ (таблица 1).

К неблагоприятным следует отнести: налоговые ограничения, неразвитость благотворительности, добровольческого движения, филантропии бизнеса, сохранение остроты многих социально-экономических проблем, сокращение государственных инвестиций, слабую информированность и осведомлённость местного населения о деятельности ДОУ, снижение доходов населения и предприятий и т. д.

PEST – анализ и выявление факторов влияния на ДОУ

PEST – Анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды которые могут повлиять на стратегию развития учреждения (Таблица 2).

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду развития учреждения и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики - это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности ДОУ. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Обычно PEST–анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT анализа.

Таблица 2

Факторы PEST–анализа

<p><i>Политические Факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Текущее законодательство в области дошкольного образования (Закон «Об образовании», ФЗ-44, ФЗ-83 и т.д.) – Будущие изменения в законодательстве – Европейское/международное законодательство (Конвенция о правах ребенка) – Регулирующие органы и нормы – Правительственная политика, изменение президентская программа «Дети России» – Торговая политика – Ужесточение госконтроля за деятельность бизнес-субъектов и штрафные санкции (госзакупки) – Финансирование, гранты и инициативы – Экологические проблемы – Прочее влияние государства в отрасли 	<p><i>Экономические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Экономическая ситуация и тенденции в стране – Уровень инфляции – Инвестиционный климат в отрасли – Заграничные экономические системы и тенденции – Общие проблемы налогообложения – Сезонность / влияние погоды (заболевания детей, невыполнение норм питания) – Рынок и торговые циклы (госзакупки) – Платежеспособный спрос – Специфика деятельности ДОУ – Потребности детей, посещающих ДОУ – Основные внешние издержки (на содержание и приобретение имущества) – Энергоносители – Транспорт
<p><i>Социальные факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Демография – Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы – Структура доходов и расходов (сметы) – Базовые ценности населения – Тенденции образа жизни – Бренд, репутация, имидж ДОУ – Модели поведения родителей в зависимости от их географического проживания (центр, поселок) – Мода и образцы для подражания (А в других детских садах...) – Главные события и факторы влияния – Предпочтения воспитанников – Представления СМИ – Этнические / религиозные факторы – Реклама и связи с общественностью 	<p><i>Технологические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Финансирование ИКТ – Внедрение и развитие ИКТ – Зрелость технологий (не использование программных продуктов) – Изменение и адаптация новых технологий – Производственная емкость, уровень – Информация и коммуникации, влияние интернета – Законодательство по технологиям – Потенциал инноваций – Доступ к технологиям, лицензирование, патенты

В каждой из этих четырёх групп в качестве главных факторов, оказывающих наибольшее влияние, необходимо выделить такие, как:

- политическую деятельность федеральных, региональных и местных органов власти, законодательное регулирование деятельности образовательных учреждений в РФ, налоговую политику (среди политico-правовых факторов);
- уровень и качество жизни населения, социальную дифференциацию населения, традиции, обычаи, привычки и социальную активность населения (среди социокультурных);

- официальный прожиточный минимум, уровень конкуренции, развитость рыночной инфраструктуры и направления инвестиционной политики (среди экономических факторов);
- компьютерную грамотность, возможность подключения к интернету и другим средствам связи, уровень развития соответствующей техники и технологии (среди технико-технологических факторов).

В стратегическом менеджменте PEST-анализ удобно применять при разработке плана маркетинга в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды компании и доступных ресурсов.

Отличие SWOT-анализа от PEST-анализа состоит в том, что PEST-анализ изучает рынок, а SWOT-анализ изучает положение организации на рынке, концепцию продукции или идею.

Анализ среды — это очень важный и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами всей системы, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, система не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Система изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование. Для разработки стратегических планов учреждения и их ежегодной корректировке необходимо проводить прогнозирование внешней среды. При этом также могут быть использованы методу экстраполяции, структурно-аналитические и экспертные методы. Заключительным этапом анализа внешней среды является подготовка и предоставление отчета руководству и его подразделениям. Они должны содержать основные выводы и результаты исследований, а также рекомендации по использованию новых возможностей во внешней среде или устранению (минимизации) угроз для учреждения.

Перспективы развития и актуальные проблемы ДОУ в России

Если выявленные сильные и слабые стороны ДОУ сопоставить с ключевыми факторами (критериями) успеха в некоммерческом секторе (таблица 3), то выяснится, что в современных условиях управление дошкольным учреждением в РФ, не соответствует требованиям эффективного управления и основано на конкурентных преимуществах низкого ранга (связанных с наличием неквалифицированного младшего персонала, традиционной технологии, наличием большого спроса на услуги ДОУ и т. д.). В то время как для повышения конкурентоспособности в современных условиях требуется овладение конкурентными преимуществами высокого ранга (связанных с наличием квалифицированного персонала, высокой репутации, развитым маркетингом, инновациями, долговременными связями органами власти, другими ДОУ, СМИ и т. д.), налицо противоречие между требованиями рыночной внешней среды и современной организацией управления дошкольным учреждением или наличие стратегической проблемы неэффективного менеджмента, несоответствия системы управления новым условиям, низкой конкурентоспособности дошкольных учреждений.

Дальнейший анализ показывает, что причины выявленных проблем имеют как внутренний, так и внешний характер: к внутренним относится недостаток профессионализма в управлении ДОУ, влекущий за собой организационную и финансовую слабость ДОУ; к внешним трудности во взаимоотношениях с властными структурами, коммерческими организациями, населением, СМИ, слабая информированность населения о деятельности ДОУ.

Таблица 3

Ключевые факторы успеха деятельности некоммерческих организаций
в Российской Федерации

<i>Ключевые факторы успеха деятельности некоммерческих организаций</i>
1. Выявление и решение наиболее острых и актуальных проблем общества в соответствии с уставной деятельностью.
2. Квалифицированный персонал.
3. Гибкость структуры управления.
4. Высокая организационная и финансовая устойчивость.
5. Эффективные внутренние и внешние коммуникации.
6. Сотрудничество с органами власти и организациями бизнеса.
7. Объединение с другими некоммерческими организациями, совместная работа с ними.

8. Налаживание контактов со СМИ.
9. Инновации, творчество.
10. Прозрачность поступления и расходования средств.
11. Высокое качество услуг.
12. Тесный контакт с потребителями, клиентами.
13. Широта охвата потребителей услуг.
14. Имидж некоммерческой организации, её безупречная репутация.
15. Эффект масштаба известности некоммерческих организаций.
16. Использование труда добровольцев.
17. Заинтересованность в конечных результатах труда.
18. Изучение отечественного и зарубежного опыта.

Другими словами, несоответствие системы управления ДОУ новым условиям обусловлено не только быстрыми изменениями требований внешней среды, но и несоответствием им уровня профессиональных знаний руководства ДОУ при отсутствии научного подхода к управлению дошкольным учреждением, несоблюдения принципиальных требований науки управления к содержанию управленческой деятельности ДОУ и не знания методов, способов осуществления этих принципиальных основ. Формы реализации принципов и методов управления на практике в подавляющем большинстве ДОУ носят не научный, а эмпирический характер, основываясь на действиях «по опыту», используя методы «проб и ошибок». Не выполняются или выполняются не в полном объёме не только общие принципы управления (среди которых в первую очередь системный, ситуационный, маркетинговый и другие), но и частные принципы управления ДОУ (что мешает выполнять непосредственные задачи).

Так, например:

- нарушение принципа приоритета уставных (социально–значимых) целей проявляется в отмеченных злоупотреблениях и махинациях со средствами в ДОУ;
- нарушение принципа формирования и представительства общественного мнения проявляется в отсутствии активной деятельности как по привлечению общественного внимания к решаемым социально–экономическим проблемам, так и по формированию соответствующего общественного мнения о самом ДОУ (то есть в отношении её имиджа и деловой репутации);

- нарушение принципа контроля за соответствием уставным целям и принципа открытости и прозрачности поступления и расходования средств;
- нарушение принципа достижения максимального разнообразия и максимального объёма возможных источников формирования структуры доходов.

Отсутствие или непродуманность планирования, организации управления, обеспечения мотивации к труду, выполнения контроля затрудняет эффективное применение методов выполнения функций управления.

Таким образом, в современных условиях необходимо осознанное, комплексное применение достижений науки управления в соответствии с изменившимися требованиями внешней среды в виде стратегического управления, что должно позволить дошкольному учреждению не только выжить, но и быть успешными в достижении поставленных целей.

Полученные результаты стратегического анализа внешней среды могут быть использованы в качестве основы для формирования целого ряда стратегических выводов. Например, сопоставление ключевых факторов успеха в некоммерческом секторе с сильными и слабыми сторонами управления дошкольным учреждением позволяет выявить, что в настоящее время управление дошкольным учреждением в нашей стране не позволяет создавать необходимые условия для обеспечения успешной деятельности ДОУ.

Чтобы добиться максимально возможных результатов в управлении ДОУ, следует ориентироваться на эффективное практическое обеспечение следующих условий:

- 1) развития гражданского общества;
- 2) расширения роли и значения негосударственных некоммерческих организаций;
- 3) повышения открытости органов государственной власти и местного самоуправления;
- 4) использования широкого перечня возможных механизмов межсекторного взаимодействия.

Вне всяких сомнений, за прошедшие несколько лет ситуация в общественном секторе кардинально изменилась. Выросли сами некоммерческие организации, возросла их роль в жизни общества, продолжается планомерная работа по выработке местного законодательства и наработке тех механизмов и инструментов, которые характерны для регионов. В регионах идет гораздо более активное и быстрое реагирование на решение общественных проблем (например, проблемы беспризорности), усиливается объединение общественных структур и органов власти для решения местных проблем. Возрастает количество местных благотворительных средств и источников финансирования деятельности ДОУ, созданию образовательных объединений по территориальному признаку, однако дошкольное образование пока не играет той роли, которая должна быть возложена на него.

На сегодняшний день внешняя среда имеет важное значение для всех без исключения организаций. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней среды (а это является общими характеристиками современного окружения дошкольного учреждения) учреждению необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самому активно формировать свое будущее. Поэтому определяющее значение в рыночных условиях играет стратегическое управление, информационной основой которого является анализ макро- и микроокружения учреждения.

Практически все основные функциональные подразделения ДОУ имеют определенное представление о внешней среде. Однако процедуры сбора, анализа и передачи информации о ней осуществляется в большинстве случаев нецеленаправленно, спонтанно и случайно, поэтому она не дает целостного представления о внешней среде и ее влиянии на результаты деятельности учреждения.

Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде – основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности. Более того, во все возрастающем числе случаев – это условие выживания и развития. Учреждение должно, с одной стороны, постоянно осознавать новый характер изменений в

окружающей среде и эффективно на них реагировать. С другой стороны, необходимо иметь в виду, что само ДОУ генерируют изменения во внешней среде.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственным правильным вариантом поведения дошкольного учреждения для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является повышенное внимание к осуществлению анализа внешней среды. А для этого необходима разработка и осуществление комплексного анализа с учетом индивидуальных особенностей учреждения при соответствующим кадровом, финансовым и техническом обеспечении.

Список литературы

1. Андреев С. Н. Маркетинг некоммерческих субъектов. – М.: Финпресс, 2002. – 320 с.
2. Артеменко В.Г., Беллендир Н.В. Финансовый анализ. – М.: Финансы и статистика, 1999.– 255с.
3. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта.–М.: «Финансы и статистика», 2000 – 208 с.
4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Учебный курс. – К.:»Ника–Центр»,1999– 528с.
5. Ковалёв В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.– М.: «Финансы–ЮНИТИ», 1999–639с.
6. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия. Учебное пособие для вузов. / Под ред. Н.П.Любушкина .– М.: ЮНИТИ, 2000. – 471 с.
7. Парахина В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. Стратегический менеджмент. – М.: КНОРУС, 2005. – 496 с.
8. Результаты международного исследования стратегий и управления некоммерческими структурами / М. Бьянки, М. А. Кувшинова, Л. Тампьери, И. В. Герц // Некоммерческие организации в России. № 3. 2006.
9. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА–М, 2002. – 336 с