

**Мансуров Р.Е.**

# **НАСТОЛЬНАЯ КНИГА БОЛЬШОГО РУКОВОДИТЕЛЯ**

**Как на практике разрабатывается  
стратегия развития**

2-е издание

**Инфра-Инженерия  
Москва  
2016**

**УДК** 005.21:658.114

**ББК** 65.290-211

**M23**

**Р е ц е н з е н т ы:**

*Набиуллин А.Ф.* – кандидат экономических наук, доцент, начальник управления стоимостного инжиниринга и внешних цен группы компаний «ГАЗ»;

*Хикматов Р.И.* – кандидат экономических наук, доцент, декан экономического факультета ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права» (г. Казань).

**Мансуров Р.Е.**

M23 Настольная книга Большого руководителя. Как на практике разрабатывается стратегия развития. – 2-е изд. – М.: Инфра-Инженерия, 2016. – 208 с.

ISBN 978-5-9729-0072-5

Данная книга представляет собой инструкцию по разработке и реализации стратегии развития организации.

Вначале даются теоретические модели, вообще, подразумевается, что они уже известны читателю и необходимо их только напомнить. А затем дается их практическое применение в деятельности организаций. Читателя ждет небольшой сюрприз – для лучшего понимания алгоритмов действий применение моделей стратегического развития дается еще и на примере художественных и мультипликационных фильмов.

Книга будет полезна руководителям организаций и отделов стратегического развития, владельцам среднего и малого бизнеса, а также всем, кто хочет понять, как теоретические модели разработки стратегии могут работать на практике.

© Мансуров Р.Е., автор, 2016

© Издательство «Инфра-Инженерия», 2016

ISBN 978-5-9729-0072-5

## Об авторе

**Мансуров Руслан Евгеньевич** – кандидат экономических наук, выпускник престижной школы MBA «Международного института менеджмента LINK» по программе Открытого университета Великобритании MBA «Стратегия».

2007-2009 гг. – директор по управлению персоналом ГК «Нэфис Косметикс» – крупнейшего российского производителя товаров бытовой химии и косметических средств (AOS, Sorti, ViMAX, Биолан и др.).

С 2010 г. по настоящее время – директор Зеленодольского филиала ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права» (г. Казань), доцент кафедры маркетинга и экономики.

Автор более 200 публикаций в ведущих отечественных и зарубежных журналах, 9 научных монографий и 5 научно-популярных книг.



## Для кого эта книга?

Здравствуй, уважаемый читатель! Ты держишь в руках книгу – простое изложение сложных вещей. Она написана специально для тебя – практического специалиста, которому для профессиональной деятельности необходимо быстро разобраться в сложных, часто непонятных премудростях современно менеджмента. Стратегическое управление организацией является в настоящее время, пожалуй, самой сложной и мало формализованной частью современного менеджмента. Нет, ну, конечно, теоретические модели, которые призваны помочь в стратегическом управлении организацией, уже давно созданы и обоснованы. Но в то же время до сих пор возникает много вопросов об их практическом применении в деятельности конкретной организации. Косвенным свидетельством этого является то, что большинство отечественных российских компаний, к великому сожалению, не имеет вменяемо проработанных стратегических планов, а то, что есть, иногда не тянет и на солидный бизнес-план с горизонтом осуществления в три года. Не всегда, но часто и такое случается! Правда, автор не считает, что это неразрешимая проблема – ведь предупрежден, значит защищен! Основной целью данной книги является как раз наглядно, на практических примерах, на примерах из художественных и мультипликационных фильмов (ведь мы, взрослые, – это просто большие дети) показать, как применять те или иные модели стратегического планирования. Структура книги построена следующим образом. Сначала автор предлагает краткий теоретический алгоритм того, как необходимо строить стратегический анализ в организации. При этом он не перегружает читателя теоретическими моделями, не дает не нужное в данном случае право выбора и вместе с ним право запутаться в предлагаемых моделях. Автор просто

предлагает алгоритм, который подлежит исполнению. Также необходимо учитывать, что определенной компетентностью читатель уже должен обладать. Пояснять основы менеджмента автор также не будет. Потом, после представления теоретического алгоритма, читателю предлагается практический пример – практикум, как это было сделано в той или иной фактически существующей организации. Ну, и в заключение, для закрепления полученного материала читателю предлагается решить кейс – практическую задачу на примере художественного или мультипликационного фильма с обязательным применением предлагаемых моделей. Ну, и, конечно, для самых нетерпеливых, после поставленной в кейсе задачи – один из возможных вариантов решения. К данным решениям не следует относиться, как к догме, наоборот – это хороший фундамент для критики и выработки собственного взгляда на процесс стратегического планирования. Все дело в том, что процесс-то этот творческий!

Так вот, для кого же написана эта книга? Прежде всего, для владельцев бизнеса, именно вам-то и будет полезно освоить практическое применение моделей стратегического планирования. Ведь если вы, владельцы, не сформулируете стратегические задачи, то кто же тогда их поставит? Кроме того, эта книга будет весьма полезна для наемных руководителей организаций. Ведь когда собственник уходит от оперативного управления компанией, то вопросы стратегического развития никуда не деваются, а их решение возлагается на вас, наемные руководители. Интересна книга будет и для руководителей отделов стратегического развития, предпринимателей, а также научных работников, которым интересно, как теоретические модели могут работать на практике.

Целевая аудитория данной книги оказалась достаточно широкой, и это не случайно. Дело в том, что она задумывалась как своеобразный тренинг. Книга-тренинг! И цель ее создания – дать читателю действенные механизмы по развитию у себя практических навыков стратегического мышления. Именно для этого в книге приводятся примеры и кейсы для самостоятельного решения. Ну, а решать или не решать, или читайте так: «развивать или не развивать стратегическое мышление» – решать читателю! Да, если у читателя возникнут сомнения, вопросы, возражения, то автор с удовольствием расскажет, поговорит, поспорит и в чем-то, быть может, даже согласится...:) В

любом случае, он ждет от тебя, уважаемый читатель, отзывов, вопросов, пожеланий или предложений...:)

С уважением и до встречи на страницах новых, интересных книг.

**Р. Мансуров**  
Russell\_1@mail.ru

## ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ И ПОЧЕМУ ОНИ ТАК ВАЖНЫ?

В деятельности любой организации постоянно возникают различные вопросы. Ряд из них носит оперативный характер, ряд – тактический, но есть и такие, которые определяют принципиальное направление дальнейшего развития организации. Такие вопросы принято называть стратегическими. *Стратегические вопросы связаны с событиями или тенденциями внутри или вне организации, которые могут оказать существенное влияние на способность организации определять свои долгосрочные цели или достигать их*<sup>1</sup>. Для того, чтобы идентифицировать, отличить такие вопросы от всех прочих, возникающих в процессе управления организацией, были выработаны три основных критерия:

1. Данные вопросы важны.
2. Их нелегко избежать.
3. Они требуют значительных вложений ресурсов.

Разберем эти критерии отдельно.

**Стратегические вопросы важны.** Понятно, что этот критерий условный и относительный в зависимости от деятельности рассматриваемой организации. Для кого-то поставка определенного сырья является важным вопросом просто потому, что без него производство остановится. В то же время для другого производителя поставка того же сырья, выполняющего вспомогательную функцию, важной не будет. Данный критерий говорит о том, что вопрос приобретает статус

---

<sup>1</sup> Буджихавон Дев К., Сегал-Хорн Сюзан. Что такое стратегия? Кн. 1. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 48 с.

стратегического только в случае существенной важности последствий его решения.

**Стратегических вопросов нелегко избежать.** Всегда есть вопросы, от которых можно просто отмахнуться, и есть вопросы, которые нельзя оставить без внимания. От стратегического вопроса отмахнуться нельзя, если вам небезразлично будущее организации.

**Стратегические вопросы требуют значительных вложений ресурсов.** Дело в том, что решение по стратегическому вопросу определяет направление расходования значительного объема финансовых и других ресурсов. Соответственно, ошибочные решения влекут за собой либо прямые финансовые потери, либо неэффективное использование имеющихся и/или заемных ресурсов.

Приведенные критерии очень просты и удобны, их применение не вызывает сложностей в менеджерской практике. В то же время они представляют собой достаточно мощное «оружие». Дело в том, что многие проблемы отечественного менеджмента заключаются именно в неумении видеть будущее, потенциально эффективные стратегии развития и своевременно задавать стратегические вопросы. Но оружие это обоюдоострое! Дело в том, что сейчас, читатель, ты уже им вооружен, а значит, просто обязан применять на благо своего бизнеса. И сейчас уже не удастся отмахнуться и сказать: «Ну, не знал я, что такое стратегия и для чего она нужна...». Сейчас все стало по-другому! Вооружен, а значит, обязан применять полученные знания. Видеть, выявлять и решать стратегические вопросы организации, а не отмахиваться от них.

Итак, один из первых важных вопросов мы с вами разобрали. Вы обрели практический, аналитический аппарат для выявления стратегических вопросов. Это уже много! Если менеджер понимает проблему – значит, она уже наполовину решена. А вот как ее решать дальше, мы расскажем в главе, которая посвящена анализу внешнего окружения организации. Именно по такому пути автор и предлагает ходить всегда. Сначала понять стратегические вопросы организации, потом перейти к анализу внешнего окружения, отрасли, стратегических групп, затем оценить ресурсы и способности самой организации, сформулировать саму стратегию и оценить ее реализуемость.

## Глава 1

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1. Алгоритм анализа внешнего окружения**

Первое, что необходимо уточнить, так это то, что понимается под внешним окружением организации. В общем виде внешнее окружение организации – это то, что окружает организацию и оказывает влияние на ее деятельность. Как правило, выделяют ближнее внешнее окружение и дальнее внешнее окружение. К ближнему внешнему окружению можно отнести: поставщиков, потребителей, конкурентов, производителей товаров-заменителей и дополняющих товаров, а также местные органы государственной власти. К дальнему внешнему окружению мы относим: федеральные органы государственной власти, законодательство, международную ситуацию и пр. Как правило, ближнее и дальнее окружение можно разделять исходя из принципа возможности влияния на него силами организации. Так, организация имеет возможность, определенным образом, влиять на своих поставщиков, потребителей и пр., то есть на свое ближнее окружение и не имеет возможности определять федеральное законодательство, международную ситуацию и пр., то есть влиять на свое дальнее окружение. В качестве модели, хорошо иллюстрирующей вышеизложенные положения и дающей понимание того, что же мы дальше будем анализировать, в данном пункте можно привести следующую (рис. 1.1)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Бахру Анджали. Анализ внешнего окружения. Кн. 2. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 123 с.



Рис. 1.1. Внешнее окружение организации

Таким образом, согласно данной модели анализ внешнего окружения нам необходимо начинать с **анализа макроокружения**. То есть с исследования дальнего внешнего окружения, на которое организация не может повлиять, но которое в свою очередь может и оказывает существенное влияние на деятельность организации. Далее необходимо будет перейти к анализу отрасли, а затем стратегических групп.

В данном пункте автор (впрочем, так же как и во всех остальных теоретических пунктах) предлагает проверенный алгоритм, четкое следование которому позволит достичь необходимого результата.

Итак, рассмотрим анализ макроокружения. Его предлагается проводить на основе использования модели макроокружения, разработанной Fahey и Narayanan в 1986 г. (рис. 1.2)<sup>2</sup>.

Также в последнее время к данной модели добавляют еще законодательные и экологические факторы, если они оказывают существенное влияние на ситуацию об исследуемой отрасли. Принципиальным отличием данного подхода от классического PEST-анализа (или STEP-анализа) является то, что тут необходимо не просто расписать факторы, которые определяют внешнюю ситуацию, но еще и исследовать их взаимовлияние. Кроме того, стоит отметить, что при проведении анализа необходимо рассматривать ситуацию в динамике, показывая ситуацию в прошлом

<sup>2</sup> Бахру Анджали. Анализ внешнего окружения. Кн. 2. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 123 с.

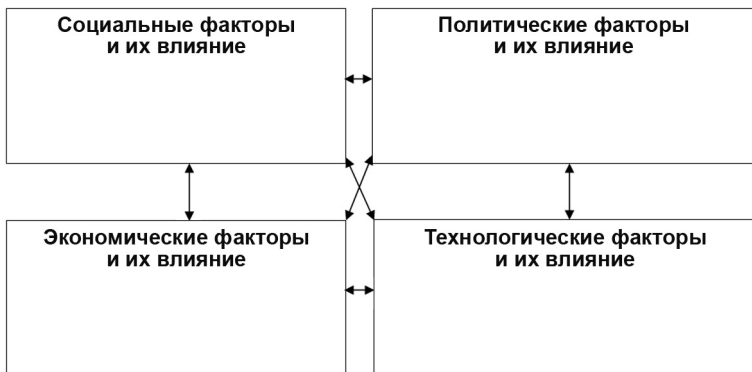


Рис. 1.2. Анализ макроокружения отрасли

(например, 3-5 лет назад), состояние в настоящий момент времени и моделируя ситуацию в будущем, строя определенный прогноз развития макроокружения. Это важно с точки зрения понимания, в каком направлении, к чему движется дальнейшее внешнее окружение и, как следствие, данный анализ должен закончиться четким формулированием *основных возможностей и угроз работы в исследуемой отрасли*.

Затем, базируясь на полученных результатах анализа макроокружения, необходимо перейти к **анализу отраслевого уровня**.

Отраслевой анализ рекомендуется начинать с понимания того, на каком этапе жизненного цикла в настоящее время находится наша отрасль (рис. 1.3).

Дело в том, что различные этапы развития отрасли характеризуются различными тенденциями, что очень важно с точки зрения формирования стратегии развития организации.

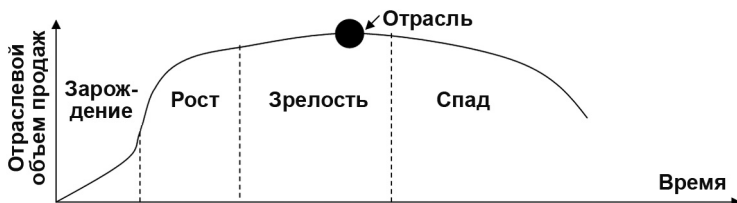


Рис. 1.3. Кривая жизненного цикла отрасли



**Рис. 1.4. Модель пяти сил Портера**

*Этап зарождения* характеризуется слабой конкуренцией, медленным ростом количества поставщиков и ограниченным спросом.

*Рост* характеризуется увеличением количества поставщиков в отрасли, снижением цен, спросом, превышающим предложение.

Так, *этап зрелости*, на котором находится наша условная отрасль на рис. 1.3, характеризуется тем, что инновации продукта замещаются инновациями процесса. Это выражается в появлении новых технологий. Кроме того, как правило, наблюдается обострение ценовой конкуренции, и в этих условиях организации могут ориентироваться на минимизацию затрат.

*Этап спада* характеризуется снижением спроса, уходом части потребителей в другие отрасли, наличием избыточных производственных мощностей, ценовыми войнами.

Далее рекомендуется применять модель *пяти сил Портера* (рис. 1.4)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Бахру Анджали. Анализ внешнего окружения. Кн. 2. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 123 с.

Анализ по данной модели также необходимо проводить, используя «три точки» – прошлое, настоящее и будущее. Только в этом случае видна динамика, основной тренд. При проведении анализа необходимо не только расписать основных участников по каждой силе, не забыть «пятую силу», расположенную посередине, но и оценить рыночные власти потребителей и поставщиков, а также угрозы вторжения новичков и товаров-заменителей. Обязательно необходимо использовать оцифрованные показатели деятельности.

Рассмотрим данные вопросы отдельно.

Итак, для оценки угрозы вторжения новых участников и угрозы появления товаров-заменителей необходимо оценивать ситуацию с позиции силы входных барьеров в отрасль. В качестве входных барьеров выступают:

- эффект масштаба;
- дифференциация продукта;
- потребности в капитале;
- преимущества в затратах, не зависящие от масштаба;



Рис. 1.5. Барьеры для входа в отрасль и выхода

- доступ к каналам распределения;
- государственное регулирование;
- упреждающие действия старожилов рынка.

Также хорошо использовать следующую модель (рис. 1.5). Использование данной модели также позволяет нам лучше понять правила игры в отрасли. Так, например, низкие барьеры входа и низкие барьеры выхода, как правило, служат свидетельством того, что отрасль характеризуется низкой и стабильно прибылью. Это связано с тем, что если барьеры входа в отрасль высокие, то, как правило, высокая и отраслевая прибыль. Кто попало не придет! Если высокие барьеры выхода, то отраслевая прибыль рискованная. По той простой причине, что уже просто так из бизнеса не выйдешь. Например, уже осуществлены большие капиталовложения в уникальное оборудование, использование которого в других отраслях невозможно.

Далее, оценивая рыночную силу поставщиков, необходимо рассчитать степень концентрации поставщиков. Этот показатель представляет собой доли поставок каждого поставщика в общем объеме поставок, выраженные в процентах. Если степень концентрации поставщиков высокая, то высокой будет и их рыночная власть.

Оценивая рыночную власть покупателей, таким же образом рассчитываем степень концентрации покупателей. Если степень концентрации покупателей высокая, то высокой будет и их рыночная власть. Понять данный подход несложно. Чем больший объем поставок или потребления у нас приходится на одного субъекта, тем больше у него возможностей диктовать нам свои условия.

Когда мы оцениваем соперничество внутри отрасли, то должны обязательно рассчитать емкость рынка. Это тот максимальный (идеальный) объем продаж, который может обеспечить этот рынок, если бы не было конкурентов, а объем потребления был бы максимальный в пределах физиологических или других потребностей. Также тут должна быть рыночная сегментация – распределение долей рынка между основными игроками. Характер рынка (или степень конкуренции в отрасли) – монополия, олигополия, близость к рынку свободной конкуренции.

Таким образом, отраслевой анализ, основанный на использовании модели *пяти сил Портера*, должен закончиться ответами на следующие основные вопросы:



Рис. 1.6. Определение ключевых факторов успеха

1. Какова емкость рынка и ее динамика за исследуемый период?
2. Какова рыночная сила потребителей?
3. Каковы барьеры переключения?
4. Какова рыночная сила поставщиков и какой рынок поставщиков?
5. Какая степень конкуренции в отрасли? Какую долю занимают лидеры рынка?
6. Какова угроза появления товаров-заменителей?
7. Какова угроза вхождения новичков на рынок?

Далее необходимо перейти к выявлению ключевых факторов успеха в отрасли, то есть тех факторов, которые обеспечивают конкурентные преимущества игрокам рынка. В качестве таковых могут выступать: ценовая политика, обладание специальными технологиями, степень развития маркетинга взаимоотношений и пр.

Для выявления данных факторов предлагается использовать следующую модель (рис. 1.6)<sup>4</sup>.

В итоге ответов на вопросы, приведенные в этой модели, у нас должен сформироваться перечень ключевых факторов успеха, которые определяют нашу конкурентоспособность в отрасли.

<sup>4</sup> Бахру Анджали. Анализ внешнего окружения. Кн. 2. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 123 с.

Далее переходим к анализу ситуации на уровне стратегических групп. В общем виде стратегические группы – это группы организаций, объединенные схожими стратегиями. Для проведения анализа стратегических групп строится «карта стратегических групп основных конкурентов» отрасли. Пример такой карты представлен на рис. 1.7.

На такой стратегической карте четко видно, каким образом на нашем рынке группируются участники, где они были какое-то время назад и куда они движутся в настоящее время.

Построение подобной карты включает в себя ряд этапов:

*1. Выбор переменных.*

В качестве определяющих переменных должны быть выбраны те показатели деятельности организации, которые, с одной стороны, наилучшим образом отражают ее эффективность

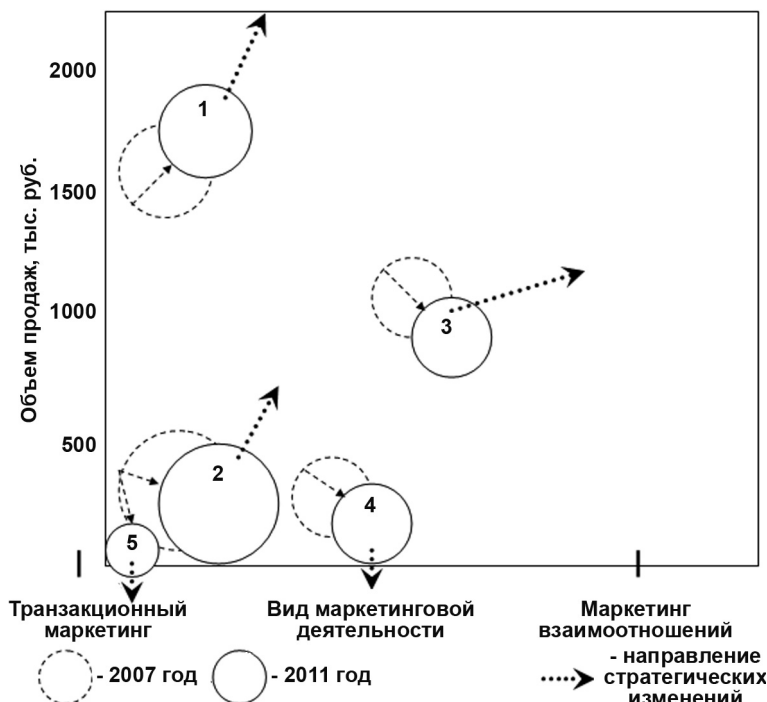


Рис. 1.7. Стратегические группы отрасли

и особенности функционирования, а с другой стороны, данные показатели не должны быть взаимозависимыми, то есть изменяться пропорционально друг другу.

**2. Определение стратегических групп.**

После того, как выбраны переменные, не составляет особого труда отразить положение каждой из организаций на представленной карте и объединить их в группы. Группы формируются по принципу сходства используемой стратегии развития организации.

**3. Определение барьеров мобильности.**

Барьеры мобильности стратегических групп защищают каждую группу от атак со стороны других групп. Например, в качестве барьеров мобильности могут выступать гибкость внутренних процессов организации, размер инсталлированной базы, число потребителей и пр.

**4. Выявление маргинальных групп.**

Выявление тех групп, которые являются претендентами на выход из отрасли.

**5. Определение направлений стратегических изменений, анализ тенденций и прогнозирование реакций.**

		Конкурентное преимущество	
		Низкие затраты	Дифференциация
Масштаб конкуренции	Широкий	Лидерство по затратам	Широкая дифференциация
	Узкий	Фокусирование при низких затратах	Фокусированная дифференциация

Рис. 1.8. Анализ конкурентов

На данном этапе необходимо провести анализ тенденций развития каждой из выделенных групп в перспективе 3-5 лет.

После того, как мы выделили стратегические группы и провели их анализ, необходимо перейти к анализу деятельности действующих конкурентов отрасли.

Для этого предлагается использовать модель *общие стратегии по Портеру* (рис. 1.8).

Согласно Портеру, у организации может быть два основных конкурентных преимущества. Это либо низкие затраты на осуществление деятельности, либо дифференциация (производство уникального товара/услуги). При этом организация может осуществлять деятельность при узком или широком масштабе конкуренции. Таким образом, получается матрица 2x2, левый верхний квадрант которой представляет собой стратегию, основанную на лидерстве по затратам. При этом организация выпускает продукцию хорошего качества и несет при этом низкие затраты. Это не говорит о том, что цены на продукцию организации должны быть обязательно минимальными. Минимальными должны быть затраты на производство.

Правый верхний квадрант представляет собой стратегию, основанную на широкой дифференциации. При такой стратегии мы конкурируем за счет уникальности товара при широком масштабе конкуренции, мы не концентрируемся на каком-то одном рынке.

Стратегия фокусирования при низких затратах подразумевает то, что мы концентрируемся на каком-то одном товаре и осуществляем его производство по максимально низким затратам.

При фокусированной дифференциации мы концентрируемся на одном уникальном товаре и выводим его на рынок.

Не трудно также догадаться, что многие организации фактически используют комбинацию из представленных эталонных стратегий. Все дело в том, что по различным товарам организации может потребоваться применение различных стратегий.

На данном этапе заканчивается анализ внешнего окружения организации. По его окончанию у нас должно быть четкое понимание того, какие возможности и угрозы предоставляет нам дальнейшее внешнее окружение в настоящее время и в перспективе, на каком этапе кривой жизненного цикла отрасли мы находимся, каковы угрозы вторжения новичков, появле-

ния товаров-заменителей, какова рыночная власть поставщиков и потребителей, каковы ключевые факторы успеха в отрасли, какие стратегические группы работают на нашем рынке и какова наша стратегия.

### **1.2. Практикум «Анализ внешнего окружения деятельности частного образовательного учреждения»**

В качестве примера реализации предлагаемого алгоритма анализа внешнего окружения рассмотрим деятельность Зеленодольского филиала ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права» (г. Казань). Этот пример хорош тем, что филиал работает в достаточно жестких конкурентных условиях, внешнее окружение отличается динамизмом и непредсказуемостью. Кроме того, на основе рассмотренного примера у читателя должно родиться понимание, каким образом необходимо осуществлять анализ внешнего окружения любой коммерческой организации, оказывающей образовательные услуги.

Итак, внешнее окружение в настоящее время отличается высокой степенью динамизма и непредсказуемости. С одной стороны, это увеличивает риск деятельности за счет ужесточения законодательства, возведения административных преград, за счет вероятности появления новых технологий обучения, ведения учебного процесса, а также появления новых образовательных программ, принципиально отличающихся от современных. С другой стороны, тенденция к глобализации, резкому развитию информационных и коммуникационных технологий, запросы студентов о более гибком и эффективном обучении – все это открывает ряд перспективных возможностей для принципиального изменения подходов к ведению бизнеса, в том числе образовательного.

Проведем анализ тенденций изменения макроокружения отрасли «Образование» за период 2007-2011 гг., г. Зеленодольск, применяя модель *Фахи и Нарайанан* (рис. 1.9)<sup>5</sup>.

Таким образом, в качестве основных благоприятных возможностей макроокружения следует выделить:

---

<sup>5</sup> Бахру Анджали. Анализ внешнего окружения. Кн. 2. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 123 с.

- практическая всеобщность требований работодателей к наличию высшего образования, а в ряде случаев и профиль-



Рис. 1.9. Анализ макроокружения отрасли «Образование»

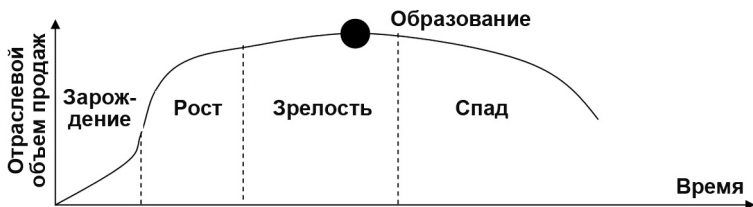


Рис. 1.10. Кривая жизненного цикла отрасли «Образование»

ного высшего образования, повышение имиджа технического образования;

- рост требований потребителей к форме и качеству учебного процесса;

- перспективное государственное решение в 2011 г. о распределении бюджетных мест в негосударственных вузах;

- развитие Интернет- и IT-технологий, дистанционных форм обучения.

В то же время в качестве возможных угроз макроокружения были выделены:

- «демографическая яма» 90-х гг. прошлого века и старение населения;

- общее снижение качества образования и желания учиться у молодежи;

- географическая доступность г. Казани для ежедневных поездок на работу и учебу из г. Зеленодольска;

- низкий уровень доходов в Зеленодольском муниципальном районе;

- общее снижение нормы прибыли;

- ужесточение законодательства.

Таким образом, анализ динамики изменения макроокружения за 2007-2011 гг. позволил нам выявить основные возможности и угрозы работы в отрасли «Образование» (г. Зеленодольск). Чтобы понимать, на каком этапе развития находится отрасль «Образование», рассмотрим ее положение на кривой жизненного цикла отрасли (рис. 1.10)<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Бахру Анджали. Анализ внешнего окружения. Кн. 2. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 123 с.



**Рис. 1.11. Модель пяти сил Портера отрасли «Образование»**

Таким образом, «Образование» как отрасль, находясь на этапе «зрелости», характеризуется тем, что инновации продукта замещаются инновациями процесса. Это выражается в появлении новых технологий образовательной деятельности – технологий дистанционного образования. Кроме того, наблюдается обострение ценовой конкуренции, и в этих условиях частные образовательные учреждения ориентируются на минимизацию затрат.

Далее, базируясь на анализе макроокружения и положения отрасли «Образование» на кривой жизненного цикла отрасли, перейдем к анализу отраслевого уровня. Анализ отрасли «Образование» (г. Зеленодольск) проведем, используя модель *пяти сил Портера*<sup>7</sup>, которая представлена на рис. 1.11.

Подробный анализ динамики изменения сил за период 2007-2011 гг., а также выводы приведены в табл. 1.1.

<sup>7</sup> Бахру Анджали. Анализ внешнего окружения. Кн. 2. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 123 с.

Т а б л и ц а 1.1  
**Подробный анализ динамики изменений по пяти силам Портера за период 2007-2011 гг.**

Составляющие модели Портера	2007 год	2011 год	Выводы
<b>1</b> <b>Рыночная сила потребителей</b>	<b>2</b> Потребители: - студенты (плательщики – студенты, их родители или юрлица); - выпускники школ и средних учебных заведений; - сотрудники предприятий и организаций, направленные на обучение; - безработные, проходящие профессиональную переподготовку.	<b>3</b> Количество выпускников школ за рассматриваемый период снизилось в среднем на <b>23%</b> . В то же время изменения законодательства в частности требования о обязательном <b>профильном</b> высшем образовании у сотрудников полиции и госслужащих привели к росту количества студентов по заочной и ускоренной формам обучения. В среднем на <b>5-7%</b> . Введение ГИА и ЕГЭ в 2009 г. привело к увеличению числа студентов колледжей (СПО) при вузах в среднем на <b>30-35%</b> . Финансовый кризис 2008 г. способствовал увеличению числа слушателей курсов повышения квалификации и профессио-	<b>4</b> Степень концентрации потребителей – низкая, следовательно и возможность диктата с их стороны низкая. Стоимость переключения на другого поставщика: высокая – в процессе обучения (это связано с различиями в образовательных программах разных учебных заведений даже в пределах одной специальности) и низкая при принятии решения о повторном обучении. Степень осведомленности потребителя о качестве услуги, законодательстве в области образования – низкая, как следствие, он принимает предлаемые условия обучения. Способность потребителя (физического лица) к вертикальной интеграции – низкая, он сохраняет приверженность выбранному учебному заведению. В то же время если рассматривать повышение квалификации, где в качестве плательщика выступает крупная организация, то способность к вертикальной интеграции – высокая. Ряд корпоративных организаций свои образовательные центры. Доля продукта отрасли в общих затратах покупателя – высокая. Это связано с тем, что стоимость образовательных услуг в среднем составляет <b>40-50 т. р.</b> в год при средней заработной плате в рай-

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
<p><b>Рыночная сила поставщиков</b></p>	<p>Поставщики: - школы, гимназии, лицей – <b>14</b> (выпуск 9 кл. (абитуриенты СПО) – <b>1400</b> чел., 11 кл. (абитуриенты ВПО) – <b>1680</b> чел.); - средние специальные учебные заведения: абитуриенты ВПО (выпускники: ЗСК, ЗМК, ЗМУ) – <b>380</b> чел., абитуриенты СПО (выпускники ПУ-107) – <b>30</b> чел.; - высшие учебные заведения (в части переводов – <b>11</b> чел.); - организации и предприятия города и района (слушатели курсов, второе высшее, заочное отделение) – <b>1125</b> чел.;</p>	<p>нальной переподготовки в среднем на <b>25%</b>.</p>	<p>о <b>9</b> т.р. Соответственно, можно сделать вывод о высокой чувствительности потребителя к уровню цены. Степень конкуренции между потребителями – низкая. Широкий спектр учебных заведений с избыточным числом бюджетных мест. Следовательно, потенциальный студент не хочет переплачивать за обучение и ищет индивидуальный баланс между «ценой и качеством».</p>
	<p>Выпуск 9 кл. – <b>1050</b> чел., снижение на <b>25%</b> 11 кл. – <b>970</b> чел., снижение на <b>42%</b> Выпускники СПО: – <b>170</b> чел., снижение на <b>55,3%</b> в основном в связи с объединением ЗСК и ЗИМИТ (см. ниже «Соперничество в отрасли»). Выпускники СПО (бывшее ЗСК) остаются на ВПО в ЗИМИТ ПУ-107 – <b>12</b> чел., снижение на <b>60%</b>. Принимается решение о ликвидации данного учебного заведения; - высшие учебные заведения (в части переводов – <b>12</b> чел.); - организации и предприятия</p>		<p>Степень концентрации поставщиков: школы (2007/2011) – <b>64,6%</b> / <b>47,8%</b>; сузы – <b>7,9%</b> / <b>4%</b>; ПУ – <b>0,6%</b> / <b>0,3%</b>; вузы (переводы) – <b>0,2%</b> / <b>0,3%</b>. Организации и предприятия – <b>23,6%</b> / <b>32,8%</b>. Центры занятости – <b>2,9%</b> / <b>14,8%</b>. Степень концентрации поставщиков оценивается как высокая. Школы, организации города и центры занятости может оказывать существенное влияние на игроков образовательного рынка. Рынок поставщиков можно оценивать как олигополистический. Стоимость переключения на другого потребителя высокая, трудно (или невозможно) привлечь студентов из другого региона. Это влечет за собой необходимость сохранения связей даже при ухудшающихся условиях работы. Доля покупок отрасли в продажах поставщиков – высокая. Значительная часть выпускников школ продолжают обучение в вузах и сузах. Имеет</p>

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
<b>Соперничество внутри отрасли</b>	<b>- ЗФКГУ</b> 1. Направления подготовки ВПО: математика, механика, радио-физика, Бизнес-информатика, филология. 2. Формы обучения: очная, заочная, ускоренная (на базе высшего). 3. Количество студентов <b>500</b> чел. 4. Доля рынка: <b>10,4%</b> .	Открыли направления ВПО: <b>юриспруденция</b> (бюджетные места). Кол-во студентов <b>460</b> чел., снижение на <b>8%</b> . Доля рынка: <b>11,4%</b> , рост на <b>1%</b> .	место определенная лояльность со стороны поставщиков, которая выражается в том, что они предоставляют свои помещения и контингент для профориентационной работы и различных мероприятий. Степень конкуренции между поставщиками – высокая. Школы заинтересованы в том, чтобы больше количество выпускников поступили в вузы и сузы, соответственно, они проявляют лояльность к требованиям отрасли (см. выше). В целом количество студентов вузов и сузов в г. Зеленодольске вследствие «демографической ямы» и других причин (например решение учиться в г. Казани) снизилась на <b>783</b> чел. <b>16,2%</b> (было 4825 чел, стало 4042 чел.). Емкость рынка снизилась на <b>16,2%</b> . Лидеры (ЗФКГУ, ЗИМИТ, ЗФИЗУП) занимают <b>80,8%</b> рынка. Есть возможность договориться о «мирном» разделе рынка, путем закрытия конкурирующих направлений подготовки специалистов, чтобы избежать соперничества «на одном поле». В целом существует большое разнообразие в стратегиях и конкурентных преимуществах, следовательно существует возможность найти «своих» клиентов. Дифференциация образовательных услуг с позиции потребителя достаточно слабая и существует высокая вероятность переклочения потребителя при принятии решения о повторном обучении, повышении квалификации и пр. В таких ус-

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
	<p>менеджмент и экономика, СПО: экономика, дизайн, судостроение, программирование, эксплуатация электрооборудования, НПО: сварщик, автомеханик. Профпереподготовка: маляр, столяр, слесарь.</p> <p>2. Формы обучения: очная, заочная, ускоренная (на базе высшего), вечерняя.</p> <p>3. Количество студентов <b>1620</b> чел.</p> <p>4. Доля рынка: <b>33,6%</b>.</p> <p><b>-ЗСК</b></p> <p>1. Направления подготовки СПО: экономика, судостроение, программирование, эксплуатация электрооборудования, НПО: сварщик, автомеханик.</p> <p>Профпереподготовка: маляр, столяр, слесарь.</p> <p>2. Формы обучения: очная, вечерняя.</p> <p>3. Количество студентов <b>525</b> чел.</p> <p>4. Доля рынка: <b>10,9%</b>.</p>	<p>строения и информационных технологий (ЗИМИТ) – филиал КАИ. Направления подготовки по СПО были сохранены.</p> <p>Кол-во студентов <b>1850</b> чел., снижение на <b>13,8%</b>. Доля рынка: <b>45,8%</b>, рост на <b>12,2%</b>.</p>	<p>ловиях существенную роль играет уровень цен. Степень избытка мощностей (аудиторного и пр. фонда) – низкая. Соответственно, наблюдается движение к соответствию спросу. Исключение составляет ЗИМИТ, который после присоединения ЗСК не может освоить учебные площади, но на него, как на государственной вуз, это не оказывает существенного влияния.</p> <p>Доля условно-постоянных затрат в себестоимости высока и составляет порядка 60% (в основном это затраты на содержание здания). Это подталкивает коммерческие вузы в сложившихся условиях ужесточающейся конкуренции к работе за «любую цену» – к снижению цен.</p>

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
	<p><b>- ФИЗУП</b></p> <p>1. Направления подготовки ВПО: экономика, психология, юриспруденция, СПО: бухгалтерский учет. Профпереподготовка: финансы и кредит, психология, различные курсы повышения квалификации.</p> <p>2. Формы обучения: очная, заочная, ускоренная (на базе высшего), дистанционная.</p> <p>3. Количество студентов <b>1100</b> чел.</p> <p>4. Доля рынка: <b>22,8%</b>.</p>	<p>Открыты новые направления по ВПО: менеджмент (логистика), педагогика, СПО: логистика, технология общественного питания, экология, гостиничный и туристический бизнес, юриспруденция. Кол-во студентов <b>954</b> чел, снижение на <b>13,3 %</b>. Доля рынка: <b>23,6%</b>, рост на <b>0,8%</b>.</p>	
	<p><b>- ФКСЮМ</b></p> <p>1. Направления подготовки ВПО: менеджмент, психология, педагогика, управление персоналом.</p> <p>2. Формы обучения: очная, заочная, ускоренная (на базе высшего).</p> <p>3. Количество студентов <b>350</b> чел.</p> <p>4. Доля рынка: <b>7,3%</b>.</p>	<p>Открыты новые направления по ВПО: педагогика Кол-во студентов <b>251</b> чел., снижение на <b>28,3%</b>. Доля рынка: <b>6,2%</b>, снижение на <b>1%</b>.</p>	

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
	<p><b>-ЗМУ</b></p> <p>1. Направления подготовки СПО: лечебное и сестринское дело.</p> <p>2. Формы обучения: очная.</p> <p>3. Количество студентов <b>210</b> чел.</p> <p>4. Доля рынка: <b>4,4%</b>.</p>	<p>Кол-во студентов <b>166</b> чел., снижение на <b>21</b> %.</p> <p>Доля рынка: <b>4,3%</b>, снижение на <b>0,1</b> %.</p>	
	<p><b>-ЗМК</b></p> <p>1. Направления подготовки СПО: экономика, техническое обслуживание и ремонт автотранспорта, автоматизация технологических процессов, программное обеспечение.</p> <p>2. Формы обучения: очная, вечерняя</p> <p>3. Количество студентов <b>410</b> чел.</p> <p>4. Доля рынка: <b>8,5%</b>.</p>	<p>Кол-во студентов <b>349</b> чел., снижение на <b>15</b> %.</p> <p>Доля рынка: <b>8,6%</b>, рост на <b>0,1</b> %.</p>	
	<p><b>-ПУ № 107</b></p> <p>Направления подготовки НПО: сварщик, автомеханик, повар.</p> <p>2. Формы обучения: очная.</p> <p>3. Количество студентов <b>110</b> чел.</p> <p>4. Доля рынка: <b>2,3%</b>.</p>	<p>Кол-во студентов <b>12</b> чел., снижение на <b>89</b> %.</p> <p>Доля рынка: <b>0,3</b> %, снижение на <b>2</b> %.</p> <p>Принимается решение о закрытии или присоединении к другому учебному заведению.</p>	

О к о н ч а н и е т а б л . 1 . 1

1	2	3	4
<p><b>Угроза</b> <b>вхождения</b> <b>новичков</b></p>	<p>Потенциальные участники рынка: - крупные российские вузы, а также вузы Казахстана, открывающие филиалы в Зеленодольске; - учебные центры, занимающиеся бизнес-образованием, повышением квалификации и профессиональной подготовкой; - корпоративные учебные центры.</p>	<p>В связи с политической местными властями, направленной на сокращение числа филиалов вузов, в том числе и из других регионов, угроза появления представителей других филиалов в Зеленодольске существенно снизилась. В то же время усилилась тенденция к развитию собственных образовательных центров при крупных предприятиях (повышение квалификации, профподготовка).</p>	<p>Возможность экономии за счет масштабов производства оценивается как низкая, вероятно появление малых игроков. Наличие в отрасли игроков с абсолютным преимуществом в затратах. Государственные учебные заведения, имеющие преимущество за счет отсутствия затрат на профориентационную работу, маркетинг и рекламу. Это говорит о меньшей вероятности появления новичков. Минимальная величина капиталовложений – достаточно низкая. Можно легко арендовать помещения. Следовательно, вероятно появление малых игроков. Возможно дифференциация продукта низкая, т.к. на выходе выдается документ государственного образца. Следовательно, вероятность появления новичков повышается за счет снижения требований к продвижению на рынке. Нет трудности в доступе к каналам сбыта, студент находит применение полученных знаний сам. Величина административных и законодательных барьеров за рассматриваемый период увеличилась. За счет ужесточения законодательства, а также контроля за его исполнением. Государственная политика направлена на сокращение числа филиалов вузов. Это снижает риск появления конкурентов. Степень сотрудничества участников отрасли – низкая, что увеличивает вероятность появления конкурентов.</p>
<p><b>Угроза</b> <b>товаро-</b> <b>заменителей</b></p>	<p><b>Заменители:</b> - вероятность замещения стандартного образовательного процесса дистанционными технологиями.</p>	<p>ФЭИЗУП количество студентов дистанционной формы – <b>145</b> чел. (в 2007 г. было – <b>24</b> чел.), рост в 5 раз!</p>	<p>Дистанционная форма обучения более удобная, более дешевая при том же результате на выходе (диплом государственного образца). Это свидетельствует о высокой вероятности переключения потребителей.</p>

Таким образом, отраслевой анализ показал, что за исследуемый период емкость рынка образовательных услуг г. Зеленодольска снизилась на 16,2%, что в основном связано с «демографической ямой». Рыночная сила потребителей низкая, что связано с достаточно длительным сроком обучения при высоких барьерах переключения. Стоимость переключения в процессе обучения высокая, что связано с различиями в образовательных программах разных учебных заведений даже в пределах одной специальности.

Рыночная сила поставщиков, наоборот, оценивается как высокая. Школы, организации города и центр занятости могут оказывать существенное влияние на деятельность образовательных учреждений. Рынок поставщиков можно оценивать как олигополистический. Стоимость переключения на другого потребителя высокая, трудно (или невозможно) привлечь студентов из другого региона при обучении по традиционной форме.

Степень конкуренции в отрасли оценивается как высокая. Лидеры рынка (ЗФКГУ, ЗИМИТ, ЗФИЭУП) занимают 80,8%. При этом есть возможность договориться о «мирном» разделе рынка, путем закрытия конкурирующих направлений подготовки специалистов, чтобы избежать соперничества «на одном поле».

Угроза появления товаров-заменителей высокая за счет возможности развития дистанционной формы обучения, которая может заменить традиционную форму. Дистанционная форма обучения более удобная, более дешевая при том же результате на выходе (диплом государственного образца).

Угроза вхождения новичков на рынок образовательных услуг г. Зеленодольска оценивается как средняя за счет возможности появления российских и международных институтов, широко применяющих дистанционные формы обучения.

В развитии определения вероятности появления новичков оценим существующие входные и выходные барьеры (рис. 1.12)<sup>8</sup>.

Барьеры для входа – низкие. Достаточно просто и сравнительно недорого арендовать помещение, оборудование, нанять персонал получить лицензию. Барьеры для выхода – низ-

---

<sup>8</sup> Бахру Анджали. Анализ внешнего окружения. Кн. 2. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 123 с.



**Рис. 1.12.** Барьеры для входа и выхода в отрасли «Образование»  
(г. Зеленодольск)

кие. Расторгнуть договоры аренды, продать (если было в собственности) здание, которое можно использовать и в других целях, уволить персонал. Все это свидетельствует о высокой возможности появления новых игроков, которые в случае ухудшения ситуации могут легко выйти или из данного региона или из данного бизнеса. Ситуация характеризуется низкой, но стабильной отраслевой прибылью.

Далее выявим ключевые факторы успеха в отрасли «Образование», используя соответствующую модель (рис. 1.13)<sup>9</sup>.

Таким образом, были выявлены следующие ключевые факторы успеха:

- ценовая политика;
- гибкость и практикоориентированность учебного процесса;
- наличие дистанционных форм обучения;

<sup>9</sup> Бахру Анджали. Анализ внешнего окружения. Кн. 2. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 123 с.



**Рис. 1.13. Определение ключевых факторов успеха**

- маркетинг взаимоотношений;
- переход к Event-маркетингу;
- сотрудничество с другими образовательными учреждениями;
- связи с влиятельными политическим фигурами города.

Далее переходим к анализу ситуации на уровне стратегических групп. Карта стратегических групп основных конкурентов

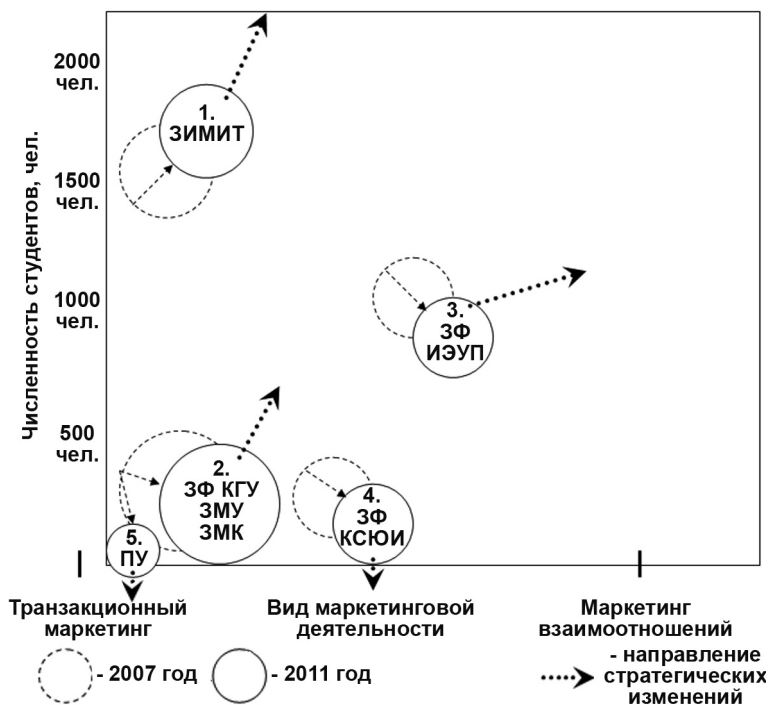


Рис. 1.14. Стратегические группы

тов образовательной отрасли (г. Зеленодольск) представлена на рис. 1.14<sup>10</sup>.

### 1. Выбор переменных.

В качестве определяющих переменных были выбраны: численность студентов и уровень развития маркетинга. Это обусловлено тем, что численность учащихся является одним из основных показателей, характеризующих размер учебного заведения, от величины которого во многом зависит эффективность и результативность деятельности. Выбор второго показателя обусловлен тем, что уровень развития маркетинга в различных учебных заведениях характеризует основные стра-

<sup>10</sup> Бахру Анджали. Анализ внешнего окружения. Кн. 2. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 123 с.

тегические отличия между учебными заведениями. Государственные вузы и сузы в своем большинстве работают «по старинке». Уделяют внимание профориентационной работе (для обеспечения набора), соблюдению образовательных стандартов и мало обращают внимания на потребности потребителей (студентов) (например, в части практикоориентированности), по сути используя больше транзакционный подход к маркетингу (маркетинг одной сделки). Негосударственные же учебные заведения стремятся стать ближе к студенту, развивая тем самым «маркетинг взаимоотношений».

## **2. Определение стратегических групп.**

*Стратегическая группа 1.* Единственный представитель – ЗИМИТ, как наиболее крупный по численности студентов филиал. Подход к маркетингу больше транзакционный – традиционный для постсоветской системы образования. За рассматриваемый период произошло объединение ЗФКГТУ (КАИ) с ЗСК и образовался ЗИМИТ. По сути КАИ «съело» ЗСК и за счет этого положение стратегической группы сместилось в сторону увеличения численности.

Также наблюдается общая тенденция по всем стратегическим группам к развитию маркетинга взаимоотношений. Учебные заведения стараются стать ближе к студенту, государственные вузы вовлекаются в борьбу за абитуриента (чего раньше не наблюдалось).

*Стратегическая группа 2.* Ее представители – также государственные учебные заведения (ЗФКГУ, ЗМУ, ЗМК, ПУ) с традиционным подходом к образовательному процессу и студенту.

За рассматриваемый период положение стратегической группы (так же как и остальных групп – 3, 4) сместилось в сторону снижения численности, что связано с «демографической ямой» 90-х.

*Стратегическая группа 3.* Ее представляет ЗФИЭУП, стратегическим отличием которого является большая развитость маркетинга взаимоотношений. Это выражается в большей гибкости учебного процесса, большей практикоориентированности, поддержании тесных отношений с выпускниками и пр. За рассматриваемый период произошло снижение численности вследствие «демографической ямы», а также продолжилось движение в сторону развития маркетинга взаимоотношений, применяются технологии Event-маркетинга.

*Стратегическая группа 4.* Единственный представитель – ЗФКСЮИ, меньший по численности и существенно отстающий от ЗФИЭУП по степени развития маркетинга взаимоотношений.

*Стратегическая группа 5.* Представитель – ПУ-107, классическое государственное профессиональное училище. За рассматриваемый период резко сократился набор студентов, и в настоящее время оно является кандидатом на выход из отрасли.

### **3. Определение барьеров мобильности.**

Для всех стратегических групп основным барьером мобильности, защищающим каждую группу от атак со стороны других групп, является численность студентов. Ее увеличению – переходу в другую стратегическую группу (для групп 5, 2 – в 1, а для 4 – в 3) мешает уменьшающийся объем рынка ВПО и СПО в части выпускников школ, а также отсутствие свободного аудиторного фонда. Например, если бы ЗФКСЮИ смог удвоить набор студентов, то ему бы пришлось решать вопрос о приобретении или аренде учебных аудиторий, мебели, оборудования.

Кроме того, в качестве ключевого барьера мобильности необходимо выделить степень развития процессов внутри организаций. Если по негосударственным вузам наблюдается более быстрое и гибкое движение в сторону удовлетворения потребностей потребителей (студентов) и плательщиков (их родителей, юрлиц и пр.), а также в сторону развития тесных отношений со студентами и выпускниками, то по представителям 1, 2, 5 стратегических групп такое движение – более медленное и косное. В своем большинстве государственные вузы еще живут старыми принципами: «Мы государственный вуз, и абитуриент к нам придет сам! Не надо за ним бегать и уговаривать, менять образовательные программы и строить какие-то отношения!»

### **4. Выявление маргинальных групп.**

В настоящий момент можно выделить стратегическую группу 5, которая является первым кандидатом на выход из отрасли. Данное ПУ занимается подготовкой сварщиков, автомехаников, поваров. В городе профессиям сварщиков и автомехаников также обучают ЗИМИТ и ЗМК. Начиная с 2011 учебного года, предвосхищая тенденцию ухода данного учреждения с рынка, ЗФИЭУП открыл новую специальность СПО – технология общественного питания.

В более длительной перспективе под угрозой выхода из отрасли находится 4 стратегическая группа ЗФКСЮИ, если продолжится сложившаяся динамика потери доли рынка.

### **5. Определение направлений стратегических изменений и анализ тенденций.**

В целом в перспективе 3-5 лет ожидается плавный выход из «демографической ямы».

*Стратегическая группа 1 (ЗИМИТ).* Вероятно, что сохранится сложившаяся тенденция. Однако группа будет двигаться быстрее в сторону увеличения численности, чем в сторону развития отношений с потребителями. Это связано с политикой городских властей, направленной на всестороннюю поддержку учебных заведений, выпускающих технических специалистов. Городу нужны «рабочие руки», чтобы поддерживать градообразующие заводы. Кроме того, политика КГТУ (КАИ) направлена сейчас на объединение («съедание») с другими учебными заведениями и масштабно поддерживается республиканскими властями. Поэтому в борьбе за абитуриентов у ЗИМИТа развитие отношений с потребителями не является основным направлением, это, скорее, следование за общими тенденциями.

*Стратегическая группа 2 (ЗФКГУ, ЗМУ, ЗМК).* Также вероятно продолжение сложившегося тренда, однако роль развития отношений с потребителями здесь значительно выше. У данных учебных заведений нет такой поддержки, как у ЗИМИТа. Даже ЗМК, готовящий «рабочие руки», и ЗМУ, готовящий очень необходимых специалистов для здравоохранения города, не могут рассчитывать на действительно серьезную поддержку властей города. Тут позиция, скорее, «поддержки на словах». Поэтому данные учебные заведения меняют и будут менять в дальнейшем свои подходы к маркетинговой деятельности, работе с абитуриентами и студентами.

*Стратегическая группа 3 (ЗФИЭУП).* Борьба за абитуриента станет все сложнее и сложнее, даже на фоне перспективного выхода из «демографической ямы». Это связано с политикой города (см. выше). По своей сути ЗФИЭУП «отбирает» те потенциальные «рабочие руки», которые могли бы пойти в ЗМУ, ЗМК, и готовит из них юристов, экономистов, психологов. Такие специалисты в таком количестве, в свою очередь, не могут трудоустроиться в Зелено-

дольске и едут работать в Казань. Город теряет рабочие руки и трудоспособное население. Однако спрогнозированная положительная тенденция сформировалась из следующих соображений:

- филиал открывает новые специальности, более востребованные городом – логисты, технологи общественного питания, работники гостиничного и туристического сервиса;

- филиал развивает дистанционные технологии, по такой форме обучения не работают другие образовательные учреждения города;

- филиал несет очень большую общественную нагрузку, помогает администрации города в проведении большинства общественных мероприятий.

В то же время рост численности студентов прогнозируется как умеренный и темпы движения к развитию маркетинга взаимоотношений будут его опережать.

*Стратегическая группа 4 (ЗФКСЮИ).* Если филиал принципиально не изменит стратегию развития, то, скорее всего, он в средней перспективе уйдет с рынка. Он выпускает невостребованных в городе маркетологов и психологов, не развивает новые формы обучения, поддержка и понимание вопросов города минимальная.

*Стратегическая группа 5 (ПУ-107).* Маргинальная группа, и она уходит с рынка. Доли рынка этой группы уже распределены: автомехаников и сварщиков готовит ЗИМИТ, поваров – ЗФИЭУП.

### **6. Прогнозирование реакций.**

На фоне общего увеличения выпускников школ – потенциальных абитуриентов учебных заведений – следует ожидать умеренного роста числа студентов в 3 стратегической группе, что связано с политикой города по «сохранению рабочих рук в городе» (см. выше). 1 и 2 стратегические группы оказываются в более привилегированном положении, за счет наличия бюджетных мест, имиджа государственного учебного заведения и внешней политической ситуации. 4 и 5 стратегические группы, скорее всего, покинут отрасль и их доли будут поделены оставшимися игроками.

Далее перейдем к анализу деятельности действующих конкурентов образовательной отрасли г. Зеленодольска.

Классификация участников отрасли «Образование» (г. Зеленодольск) на основе используемых ими стратегий с исполь-

		Конкурентное преимущество	
		Низкие затраты	Дифференциация
Масштаб конкуренции	Широкий	<p><b>Лидерство по затратам</b></p> <p>ЗФИЭУП ЗФКСЮИ</p>	<p><b>Широкая дифференциация</b></p> <p>ЗИМИТ ЗФКГУ</p>
	Узкий	<p><b>Фокусирование при низких затратах</b></p>	<p><b>Фокусированная дифференциация</b></p> <p>ЗМК ЗМУ ПУ-107</p>

**Рис. 1.15. Анализ конкурентов**

зованием соответствующей модели<sup>11</sup>, которая представлена на рис. 1.15.

ЗФИЭУП и ЗФКСЮИ стараются получить устойчивое преимущество, основанное *на лидерстве по затратам*, предоставляя образовательные услуги хорошего качества по ценам более низким, чем у конкурентов. Это связано с «эффектом масштаба»: ряд управленческих функций централизованы в головном вузе, задействован ряд преподавателей головного вуза, а также используется часть законодательно определенных основных фондов головного вуза. Кроме того, имеет место «культура экономии», при которой персонал заботится об исключении непроизводительных расходов.

ЗИМИТ и ЗФКГУ используют стратегию широкой дифференциации. Это связано с широким масштабом конкуренции (СПО, ВПО, курсы повышения квалификации, профессиональной переподготовки) и более широкими возможностями в части финансовых ресурсов и основных средств.

<sup>11</sup> Бахру Анджали. Анализ внешнего окружения. Кн. 2. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 123 с.

ЗМК, ЗМУ, ПУ-107 используют стратегию фокусированной дифференциации. У них более узкий масштаб конкуренции (СПО и НПО). В целом стратегии, основанные на дифференциации, подразумевают, что учебные заведения используют определенный атрибут продукта (образовательной услуги), который выделит его среди конкурентов. В качестве такого атрибута выступает исторически сложившийся сильный бренд государственного учебного заведения.

**Намерения и способности конкурентов.**

1. ЗИМИТ, вероятно, сохранит сложившуюся тенденцию к объединению («съеданию») с другими учебными заведениями, что повлечет за собой рост численности студентов. В частности, вероятно объединение с ЗМК и ПУ-107. Эта тенденция поддерживается республиканскими и городскими властями и направлена на развитие и усиление технического образования. Кроме того, городские власти заинтересованы в подготовке «рабочих рук» для градообразующих заводов. ЗИМИТ обладает мощной избыточной материально-технической базой (лабораторные комплексы, мастерские, библиотеки, аудиторный фонд), сильным преподавательским составом, предстательством в депутатском корпусе города.

В части общей борьбы за абитуриентов при снижении их общего количества они являются нашими конкурентами (ЗФ ИЭУП), однако в части реализуемых образовательных программ конкуренция возникает только в части:

- ВПО, направления «менеджмент» и «экономика». Правда, ЗИМИТ готовит экономистов и менеджеров с производственным уклоном (выпускник ориентирован на работу в экономических отделах производственных предприятий), а мы (ЗФИЭУП) готовим специалистов для работы в банках, фондах и других непроизводственных организациях. Однако данное отличие в глазах абитуриента не играет решающей роли, важно, что и там, и тут – экономист.

- ряда курсов повышения квалификации: охрана труда, 1С, пожарная безопасность и пр.

2. ЗФКГУ уверен в своем сильном имидже государственного университета и вряд ли будет предпринимать какие-либо действия, связанные с усилением своих позиций. Хотя с 2011 г. он перешел в разряд прямых конкурентов ЗФИЭУП в связи с открытием новой специальности ВПО «юриспруденция». Ситуацию усугубляет тот факт, что на данную специальность

в филиал было выделено 15 бюджетных мест. Имидж университета и бюджетные места – это два сильнейших конкурентных преимущества, с которыми нам будет трудно бороться.

3. ЗМК – поставщик «рабочих рук» на градообразующие заводы. Прямой конкуренции нет (то есть мы не готовим аналогичных специалистов), однако ЗФИЭУП в условиях снижения количества выпускников школ «оттягивает» на себя значительную долю абитуриентов. Подготовленные ЗФИЭУП специалисты (экономисты, психологи, юристы) не находят работу в Зеленодольске и уезжают работать в Казань. Таким образом, город теряет трудоспособное молодое население. Используя этот не очень положительный момент, а также «личный вес и влияние в городе», руководство ЗМК может попытаться использовать «административный ресурс» в профориентационной работе. Например, через отдел образования администрации может быть дано указание ориентировать выпускников и их родителей на поступление в ЗМК. В настоящий момент ситуация по нехватке рабочей силы на заводах не критическая, но в случае ее изменения развитие такого сценария вполне вероятно.

В связи с вероятным закрытием ПУ-107 ЗМК хочет открыть у себя подготовку поваров, и в этом случае мы станем по данному виду деятельности прямыми конкурентами. Однако для этого нужны существенные вложения в материально-техническую базу (лабораторный комплекс). Данных средств в ЗМК нет, поэтому вероятность такого развития события мала. Все может поменяться, если город сочтет необходимым поспособствовать в выделении средств.

4. ЗМУ – основной поставщик среднего медицинского персонала. Прямой конкуренции с ЗФИЭУП нет. Однако у города существует потребность в таких специалистах, и подключение «административного ресурса» (см. сценарий, описанный ранее) вероятно. Однако в настоящее время поддержка города ЗМУ и ЗМК сводится только к общим фразам. В то же время стоит отметить, что данные учебные заведения пересматривают свои принципы профориентационной работы – проводят различные конкурсы и мероприятия, направленные на привлечение студентов в их стены.

5. ЗФКСЮИ готовит невостребованных в городе и районе маркетологов и психологов и не развивает новые формы обу-

чения. Однако с 2011 г. был назначен достаточно сильный и опытный директор филиала. Если ему удастся принципиально изменить ситуацию, то деятельность данного филиала представляет нам прямую угрозу в части подготовки специалистов по психологии и педагогике. В настоящий момент угроза минимальная.

6. ПУ-107 – прямой конкурент ЗФИЭУП в части подготовки поваров, однако он уходит с рынка, закрывается, возможно, с присоединением к нам.

**Анализ возможностей сотрудничества.**

*Первый вариант сотрудничества* – это возможность договориться и уйти от прямой конкуренции:

- с ЗИМИТ – по подготовке экономистов (практически прямая конкуренция, так как потребитель не видит существенной разницы между экономистом-производителем и просто экономистом).

- с ЗФКГУ – по подготовке юристов;

- с ЗФКСЮИ – по подготовке психологов и педагогов.

*Второй вариант сотрудничества* – создание непрерывной системы школа – суз – вуз. При такой системе выпускники школ, имея определенные льготы, направлялись бы в сузы, а дальше – в вузы. Например, выпускники ЗФИЭУП СПО – «технология общественного питания» и «гостиничный, туристический бизнес» – направлялись бы на соответствующие направления ВПО в ЗИМИТ, а выпускники ЗМК СПО «экономика» – в ЗФИЭУП на ВПО «экономика» и т.д.

В случае реализации данных вариантов сотрудничества каждый бы занял свою нишу, сосредоточился бы на развитии соответствующих материальных баз и компетентностей. Однако такой вариант развития событий вероятен только в случае сильного вмешательства административного ресурса. Добровольно никто из участников на это не пойдет, не хватит стратегической дальновзоркости, чтобы отказаться от занятых, пусть и не сильных позиций по ряду направлений подготовки.

В заключение, подводя итог, выделим следующие основные результаты анализа внешнего окружения Зеленодольского филиала.

Уровень конкуренции в отрасли достаточно высокий. Это обусловлено:

- снижением количества выпускников школ с 2007-2011 гг. вследствие «демографической ямы» в среднем на 23%;

- действием в небольшом городе семи учебных заведений ВПО и СПО;

- близким расположением г. Зеленодольска к г. Казани, что дает возможность учиться в казанских учебных заведениях.

Можно выделить следующие ключевые факторы успеха отрасли:

- ценовая политика;
- гибкость и практикоориентированность учебного процесса;
- наличие дистанционных форм обучения;
- маркетинг взаимоотношений;
- переход к Event-маркетингу;
- сотрудничество с другими образовательными учреждениями;
- связи с влиятельными политическими фигурами города.

### **1.3. Практикум «Применение моделей анализа внешнего окружения на примере фирмы в фильме «ПираМММида»**

А теперь, уважаемый читатель, Вам предлагается самому решить следующий кейс. Цель данного кейса – закрепить практические навыки в применении предлагаемого алгоритма анализа внешнего окружения. Кейс построен на известном фильме «ПираМММида». Кто его не смотрел, рекомендую посмотреть хотя бы чисто в образовательных целях!

Итак, задание будет следующим. Используя предлагаемый алгоритм и модели анализа, необходимо ответить на следующие вопросы:

*1. Обозначить стратегические вопросы и обозначить – чьи они.*

Напоминаю, что критериями отнесения вопроса к стратегическому являются следующие:

- вопрос важен;
- его нелегко избежать;
- он дорого стоит.

*2. Обозначить отрасль и рынок.*

*3. Провести анализ отрасли, используя предлагаемые модели.*

*4. Сформулировать основные возможности и угрозы развития в данной отрасли.*

Для выполнения данной задачи рекомендуется внимательно посмотреть фильм, при этом при просмотре записывать

ключевые слова и события, а также включать логику и определенную степень домысла и фантазии! :)

Ну, а для тех, кто хочет всего и сразу, автор ниже приводит одну из возможных версий данного анализа. При этом автор не утверждает, что она единственно правильная! Вариантов может быть множество, как в жизни! :)

### **Кейс 1. «ПираМММида»**

Итак, начнем с выявления стратегов или тех, кто принимает стратегические решения по волнующим их стратегическим вопросам и формулированию их стратегий.

**1. Стратегические вопросы.** (Напоминаю критерии отнесения вопроса к стратегическому. Такие вопросы важны, их трудно избежать и они требуют значительных ресурсов.)

*1. Мамонтов Сергей – учредитель и директор компании «МММ».*

Его стратегические вопросы:

- как заставить Белявского «вести себя прилично»?
- как собрать разрозненные жадности в одну большую человеческую жадность и ее использовать?
- как скупить «страну»?

Стратегия С. Мамонтова: «Купить с «0» несколько чистых банков, туда мы перекачиваем деньги, поступающие в МММ. От имени этих банков на аукционах страны «скупаем» страну (все крупные предприятия и организации страны).

*2. Белявский Илья Викторович – руководитель «Мегавазбанка».*

Его волнуют следующие стратегические вопросы:

- как нейтрализовать Мамонтова?
- как воспрепятствовать уходу вкладчиков «Мегавазбанка» в МММ?
- как выполнить требования иностранного партнера?
- как скупить «страну»?

Стратегия И. Белявского: «Нейтрализовать конкурента С. Мамонтова – от имени «Мегавазбанка» на аукционах страны скупить все крупные предприятия и организации страны.

*3. Иностраный партнер.*

Его стратегические вопросы:

- как монополизировать народное хозяйство России?
- как сделать так, чтобы все было тихо, чтобы Парламент работал и принимал законы?

Стратегия иностранного партнера: «За счет влияния на Парламент России обеспечить принятие необходимого для демонополизации народного хозяйства страны законодательства. Затем, используя иностранный капитал и возможности «Мегавазбанка», получить контроль над всеми крупными предприятиями и организациями страны.

II. **Обозначим исследуемую отрасль и рынок.** Отрасль – экономика России. Рынок – рынок ценных бумаг.

III. Далее **проведем анализ отрасли**, используя предлагаемый выше теоретический алгоритм.

1. Начнем с **анализа макроокружения** (рис. 1.16).

Что же нам дает в итоге эта чудо-картинка? Она позволяет определить основные возможности и угрозы работы в данной отрасли. При этом немаловажно, что мы должны выявить не только факторы как таковые, но и посмотреть их взаимовлияние!

В качестве отрасли в данном кейсе мы рассматриваем всю экономику России, так как речь идет о будущем всех крупных предприятий и организаций страны. Рассматриваемый рынок – рынок ценных бумаг.

Еще хочется отметить, что мы, при этом, не говорим об этической стороне вопроса и не вспоминаем наш недавний болезненный опыт. Мы просто в учебных целях оцениваем ситуацию, представленную нам в фильме.

Итак, в качестве основных возможностей можно выделить:

- ажиотажный спрос на ценные бумаги позволяет получить доступ к значительным финансовым ресурсам;

- сотни предприятий останавливаются из-за недостатка финансирования, и обеспечение деньгами позволит получить контроль над их деятельностью;

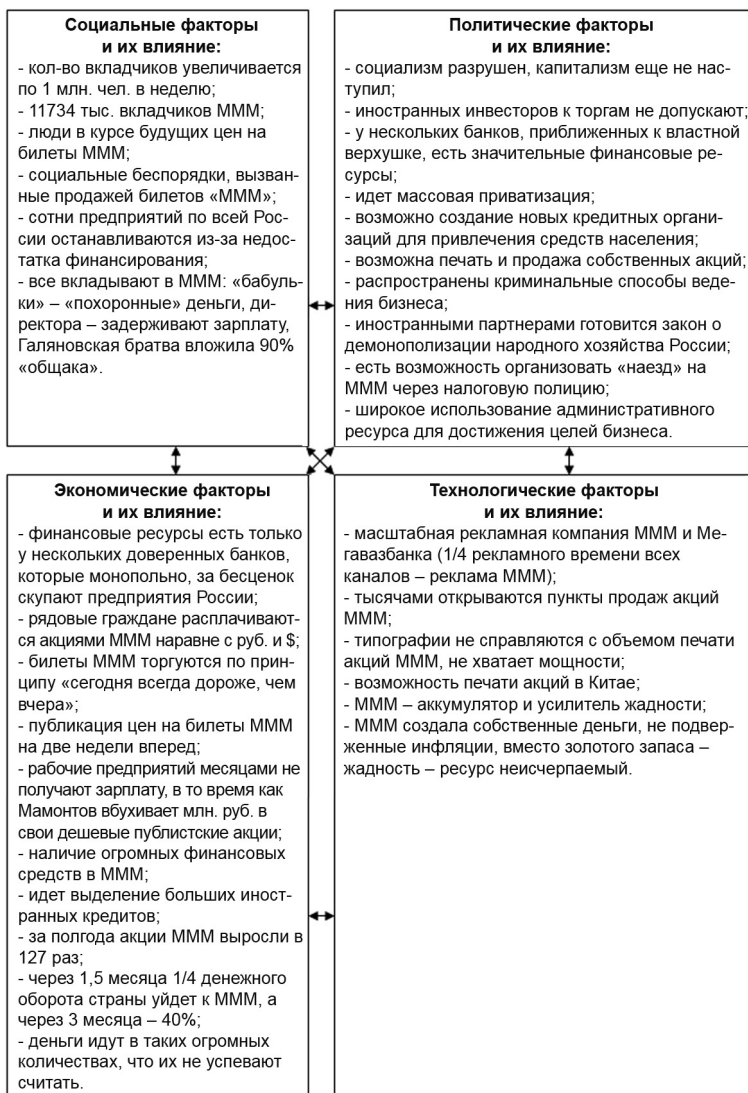
- в стране переходный период, «смутное время», законодательная база для работы в новых экономических условиях еще не сформирована. Все это дает возможность получить контроль над основными ресурсами страны;

- есть возможность использования больших иностранных кредитов.

В качестве угроз выделим:

- люди вкладывают «последнее», и в случае своевременного невозврата средств вероятны сильные социальные беспорядки;

- некоторые банки, приближенные к властной верхушке, также обладают значительными финансовыми ресурсами. У



**Рис. 1.16. Анализ макроокружения на основе модели Фахи и Нарайанана**



Рис. 1.17. Кривая жизненного цикла отрасли

них есть возможность использовать финансовые и административные рычаги;

- распространенность криминальных способов ведения бизнеса усиливает риски работы в данной отрасли.

**2. Оценим положение исследуемой отрасли на кривой жизненного цикла** (рис. 1.17).

В рассматриваемом примере отрасль – экономика России (в понимании того, что она находится на переломе, переходе к рыночным условиям хозяйствования) – находится между этапом зарождения и роста.

Напомним, что этап зарождение характеризуется слабой конкуренцией на рынке, медленным ростом количества поставщиков и ограниченным спросом. А этап роста характеризуется увеличением количества поставщиков в отрасли, снижением цен, спросом, превышающим предложение. Таким образом, на рынке ценных бумаг только стали появляться активные игроки, их пока не много и в основном это крупные государственные банки. Спрос на ценные бумаги растет стремительно и в настоящее время превышает предложение.

**3. Далее проведем анализ отрасли, используя уже известную нам модель пяти сил Портера** (рис. 1.18).

Начнем с оценки рыночной силы потребителя. Степень концентрации потребителей или, иными словами, доля закупок одного потребителя в общих объемах продаж ценных бумаг – низкая. Потребителей много, и объем их покупок у каждого сравнительно мал. Следовательно, и возможность диктовать свои условия с их стороны низкая.

Стоимость переключения на другого поставщика, другую финансовую организацию, выпускающую ценные бумаги, высокая.

Следствие – выплаты повышенных дивидендов компанией «МММ» в сравнении с другими финансовыми структурами.

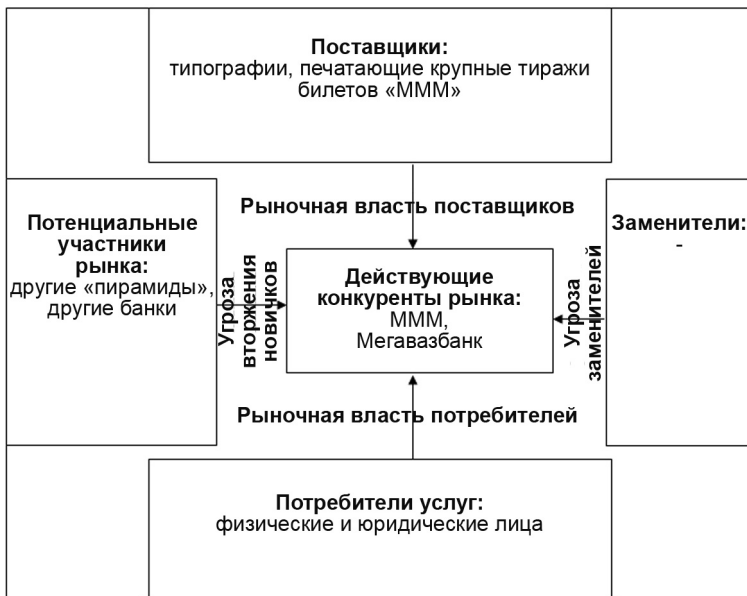


Рис. 1.18. Анализ отрасли

Кроме того, компания «MMM» открыто сообщает будущую стоимость своих бумаг.

Степень осведомленности потребителя о качестве услуги – низкая. В стране переходный период, правовая грамотность низкая, соответствующим образованием в области рынка ценных бумаг обладают единицы.

Способность потребителя (физического лица) к вертикальной интеграции – низкая, так как частному покупателю ценных бумаг просто не с кем интегрироваться.

Доля продукта отрасли в общих затратах покупателя – высокая. Люди несут последнее в надежде получить обещанные дивиденды. Соответственно, можно сделать вывод о высокой чувствительности потребителя к уровню цены.

Степень конкуренции между потребителями – высокая. В фильме показаны массовые беспорядки, вызванные продажей дефицитных билетов «MMM».

Далее оценим рыночную силу поставщиков. Степень концентрации поставщиков – высокая. В стране только несколько

типографий, которые могут печатать крупные тиражи билетов «МММ». Рынок поставщиков можно оценивать как олигополистический. Объем работы такой, что типографии не справляются и приходится привлекать производителей из Китая. Соответственно, поставщики могут оказать существенное влияние на игроков рынка ценных бумаг, прежде всего за счет нехватки производственных мощностей.

Стоимость переключения поставщика на другого потребителя – высокая, так как такой большой объем заказа в стране не обеспечит никто. Соответственно, это дает существенную возможность договориться с поставщиком о выгодных условиях, получить дополнительные скидки, то есть у поставщиков есть необходимость сохранения связей с финансовыми организациями даже при ухудшающихся условиях работы.

Доля покупок отрасли в продажах поставщиков – высокая. Такой объем заказа на изготовление билетов «МММ» в стране не обеспечит никто. Соответственно, имеет место определенная лояльность со стороны поставщиков.

Степень конкуренции между поставщиками – высокая. Конкуренция за такой большой объем заказа – высокая, не хватает только производственных мощностей. Соответственно поставщики проявляют лояльность к требованиям игроков отрасли.

*Оценим соперничество внутри отрасли.* В целом ситуацию в отрасли можно оценить как олигополистическая конкуренция. На рынке действует несколько крупных игроков. Лидеры «МММ» и «Мегавазбанка» занимают более 80% рынка. Соответственно, есть возможность договориться о «мирном» разделе рынка путем закрытия конкурирующих направлений. Данные попытки в учебной задаче показаны, однако они не привели к положительному решению. В целом у конкурентов существует разнообразие в стратегиях и конкурентных преимуществах, следовательно, существует возможность найти «своих» клиентов.

В то же время дифференциация финансовых услуг с позиции потребителя достаточно слабая и существует высокая вероятность переключения потребителя на другую финансовую компанию.

Степень избытка мощностей (в нашем случае возможностей эффективного вложения полученных от клиентов финансовых ресурсов) – низкая. Соответственно, наблюдается движение к соответствию спросу.

Далее оценим угрозу вторжения новичков. Возможность экономики за счет масштабов деятельности оценивается как высокая, поэтому появление малых игроков маловероятно.

Наличие в отрасли игроков с абсолютным преимуществом в затратах. Так, компания «МММ», заказывая изготовление билетов в Китае, обладает этим преимуществом. Это уменьшает вероятность появления новичков.

В то же время минимальная величина капиталовложений для открытия аналогичного бизнеса – достаточно низкая. Можно легко арендовать помещения, законодательством минимальный размер капитала и другие специфические требования еще не предусмотрены. Все это увеличивает вероятность появления малых игроков.

Возможность дифференциации продукта – высокая, возможно предоставление различных финансовых услуг и ценных бумаг. Следовательно, вероятность появления новичков снижается за счет повышения требований к продвижению на рынке.

Нет трудности в доступе к каналам сбыта, клиенты приходят сами, более того, наблюдается ажиотажный спрос.

Величина административных и законодательных барьеров за рассматриваемый период – низкая. За счет слабого законодательства, а также контроля за его исполнением. Это повышает риск появления конкурентов.

В то же время степень сотрудничества участников отрасли – низкая, что увеличивает вероятность появления конкурентов.

Оценим входные барьеры.

- эффект масштаба – существенный;
- дифференциация продукта – высокая;
- потребность в капитале – высокая;
- преимущества в затратах, не зависящие от масштаба, – несущественны;
- доступ к каналам распределения – свободный;
- государственное законодательное регулирование – отсутствует, но сильны административные рычаги воздействия;
- упреждающие действия старожилов рынка – отсутствуют.

Угроза появления заменителей – низкая. Рынок ценных бумаг только зарождается и сомнительно появление заменителей.

**4. Оценим ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли, используя модель Гранта (рис. 1.19).**



**Рис. 1.19. Ключевые факторы успеха в отрасли**

Ключевые факторы успеха в отрасли – это факторы, которые обеспечивают конкурентные преимущества игрокам рынка.

Отвечая на вопросы, приведенные в этой модели, мы в итоге формируем перечень ключевых факторов успеха, которые определяют нашу конкурентоспособность в отрасли.

Таким образом, были выявлены следующие КФУ:

- выполнение финансовых обязательств перед клиентами;
- доступ к большим объемам финансовых ресурсов;
- поддержка со стороны «административного ресурса».

5. Далее переходим к **анализу ситуации на уровне стратегических групп**.

Напомним, что стратегические группы – это группы организаций, объединенные схожими стратегиями. Для проведения анализа стратегических групп построим «карту стратегических групп основных конкурентов» отрасли (рис. 1.20).

Построение подобной карты включает в себя ряд этапов:

1. *Выбор переменных.*



Рис. 1.20. Карта стратегических групп основных конкурентов

В качестве определяющих переменных должны быть выбраны те показатели деятельности организации, которые, с одной стороны, наилучшим образом отражают ее эффективность и особенности функционирования, а с другой стороны, данные показатели не должны быть взаимозависимыми, то есть изменяться пропорционально друг другу.

В качестве переменных были выбраны:

- «количество вкладчиков»;
- «объем финансовых ресурсов».

### 2. Определение стратегических групп.

В рассматриваемом примере у нас будут только две стратегические группы, в каждой из которых будет только один участник.

### 3. Определение барьеров мобильности.

Барьеры мобильности стратегических групп:

- размер «инсталлированной» базы – количество участников фонда;
- объем капиталовложений.

### 4. Выявление маргинальных групп.

Не выявлены.

5. *Определение направлений стратегических изменений, анализ тенденций и прогнозирование реакций.*

Определенно, что количество вкладчиков и объем привлеченных финансовых ресурсов будут расти.

Таким образом, на построенной нами стратегической карте четко видно, каким образом на нашем рынке группируются участники, где они были какое-то время назад и куда они движутся в настоящее время.

6. Далее переходим к завершающему этапу – **анализу деятельности действующих конкурентов отрасли**.

Его мы проводим, используя модель *общие стратегии по Портеру* (рис. 1.21).

Основные возможности и угрозы развития в данной отрасли.

Согласно данной модели, можно квалифицировать стратегию компании «МММ» как фокусирование при низких затратах. Это обусловлено тем, что компания нацелена только на работу с физическими лицами и только по одному финансовому продукту – «билет «МММ». С другой стороны, компания старается экономить на затратах. У конкурента – «Мегавазбанк», наоборот, – широкая дифференциация, он не экономит на затратах, а хочет быть уникальным при широком масштабе конкуренции (банк представляет на рынок широкую линейку финансовых продуктов для разных категорий потребителей).

		Конкурентное преимущество	
		Низкие затраты	Дифференциация
Масштаб конкуренции (РЦБ)	Широкий	<p>Лидерство по затратам</p>	<p>Широкая дифференциация</p> <p>Мегавазбанк</p>
	Узкий	<p>Фокусирование при низких затратах</p> <p>МММ</p>	<p>Фокусированная дифференциация</p>

Рис. 1.21. Общие стратегии по Портеру

Таким образом, данным этапом заканчивается процесс стратегического анализа внешнего окружения организации. В итоге проведенного анализа можно сформулировать основные возможности и угрозы исследуемой нами компании «МММ».

Стратегические возможности развития «МММ»:

1. «Скупить» всю страну и властвовать.
2. Привлечь иностранное финансирование в Россию.
3. Обеспечить экономический рост общественного производства.

Стратегические угрозы деятельности «МММ»:

1. Потерять ключевой персонал.
2. Вызвать социальный бунт с непредсказуемыми последствиями.
3. Проиграть в борьбе с «Мегавазбанком» и/или органами государственной власти.

#### **1.4. Практикум «Шуточный кейс по мультфильму «Моя Жизнь»**

Аналогично попробуем разобрать еще один шуточный кейс на основе коротенького, но очень поучительного мультфильма «Моя Жизнь». Ну, хотя бы на этот раз, уважаемый читатель, прежде чем заглядывать в готовое решение, попробуй решить сам! :)

#### **Кейс 2. «Моя Жизнь»**

##### **I. Стратег – «Поросенок».**

Его стратегические вопросы:

кем стать: молодцом или холодцом?

как остаться тем, кто ты есть?

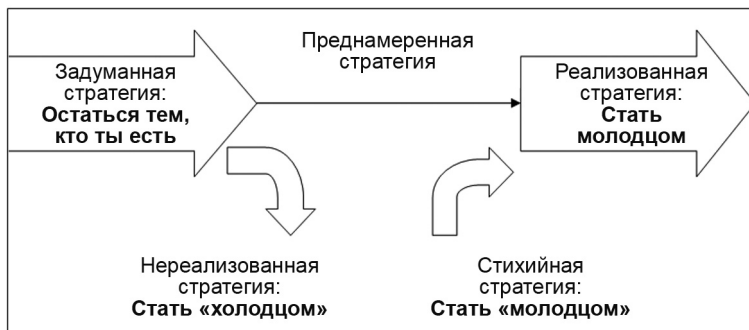
хочу ли быть похожим на папу?

Далее для общего понимания ситуации применим новую для нас модель *преднамеренная и стихийная стратегии*<sup>12</sup> (рис. 1.22).

Рассмотрение текущей ситуации по данной модели дает нам понимание того, что в процессе реализации стратегии могут

---

<sup>12</sup> Генри Минцбер, Джеймс А. Уотерс. О стратегиях преднамеренных и стихийных // Хрестоматия: введение. Статьи 1-7 / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011 – 160 с.



**Рис. 1.22. Преднамеренная и стихийная стратегии**

не реализовываться и формироваться стихийно, но главное, чтобы цели, которые мы хотим и не хотим достичь, были четко определены.

**II. Отрасль – животноводство. Рынок – мясной продукции.**

**III. Проведем анализ отрасли**, используя модель анализа макроокружения (модель *Фахи и Нарайанана*) (рис. 1.23).

Таким образом, в качестве основных возможностей можно выделить:

- невысокая потребность в свинине повышает шансы дожить до старости;
- мир можно менять в лучшую сторону, так как он нарисованный;
- за счет дружбы с соседями возможно перенятие положительного опыта;
- взаимовыручка в семье повышает шансы на выживание.

В качестве угроз выделим:

- высокая степень изменчивости в отрасли повышает шансы быть проданным в неизвестность или пойти на холодец;
- классический уклад ведения хозяйства сельскохозяйственных подворий будет противиться инновациям;
- попытка реализации молодняка может говорить о критическом недостатке финансовых ресурсов в хозяйстве, что может повлиять на снабжение кормами.

**1. Оценим положение исследуемой отрасли на кривой жизненного цикла (рис. 1.24).**

В рассматриваемом примере отрасль – животноводство России – находится на этапе спада. Напомним, что этап спа-



Рис. 1.23. Модель анализа макроокружения

да характеризуется снижением спроса, уходом части потребителей в другие отрасли, наличием избыточных производственных мощностей, ценовыми войнами. Таким образом,

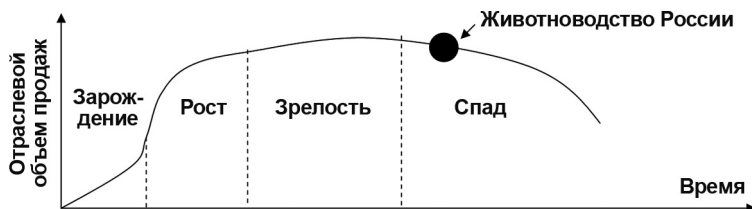


Рис. 1.24. Кривая жизненного цикла отрасли

показанная в задании ситуация характеризуется снижением спроса на свинину и на молодняк. С одной стороны поросенка не купили на ярмарке, а с другой стороны, свинина используется в основном для внутреннего потребления. Присутствуют большие фермы, мощности которых полностью не используются.

2. Далее **проведем анализ отрасли по модели пяти сил Портера** (рис. 1.25).

Начнем с *оценки рыночной силы потребителя*. Степень концентрации потребителей или, иными словами, доля закупок одного потребителя в общих объемах продаж – низкая. Потребителей на ярмарке, как правило, много и объем их покупок у каждого сравнительно мал. Следовательно, и возможность диктовать свои условия с их стороны низкая.

Стоимость переключения на другого поставщика, другую ферму низкая. Ничего не стоит закупить свинину у другой фермы на той же ярмарке.



**Рис. 1.25. Анализ отрасли «Животноводство» по модели пяти сил Портера**

Степень осведомленности потребителя о качестве услуги – высокая. Как правило, на ярмарку привозится свежее мясо отечественного производителя, у которого нет финансовых ресурсов, чтобы интенсифицировать рост скота, используя специальные препараты.

Способность потребителя (физического лица) к вертикальной интеграции – низкая, так как частному покупателю мяса просто не с кем интегрироваться.

Доля продукта отрасли в общих затратах покупателя – достаточно высокая, ввиду высокой стоимости мяса по сравнению с другими повседневными продуктами питания. С другой стороны, на ярмарках обычно закупают продукты впрок, про запас. Соответственно, можно сделать вывод о высокой чувствительности потребителя к уровню цены.

Степень конкуренции между потребителями – низкая. Мяса на ярмарке хватит на всех. По условию задачи не видно ажиотажного спроса.

Далее оценим рыночную силу поставщиков. В задании мало информации, но если рассматривать в качестве поставщиков финансовые организации, производителей кормов и ветеринарные организации, то следует полагать, что их рыночная власть достаточно высокая.

Оценим соперничество внутри отрасли. В целом ситуацию в отрасли (если основываться только на показанном в мультфильме отрывке) можно оценить как олигополистическая конкуренция. На рынке действует несколько крупных игроков. Соответственно, есть возможность договориться о «мирном» разделе рынка, путем закрытия конкурирующих направлений. В целом у конкурентов существует разнообразие в стратегиях и конкурентных преимуществах, следовательно, существует возможность найти «своих» клиентов.

В то же время дифференциация товара с позиции потребителя слабая и существует высокая вероятность переключения потребителя на другого поставщика свинины. Степень избытка мощностей – высокая. Соответственно, наблюдается ценовая конкуренция.

Далее оценим угрозу вторжения новичков. Возможность экономии за счет масштабов деятельности оценивается как высокая, поэтому появление малых игроков маловероятно.

Наличие в отрасли игроков с абсолютным преимуществом в затратах: другие подворья, розничные сети и пр.

увеличивают шанс их вторжения на рынок изучаемых фермерский хозяйств.

В то же время минимальная величина капиталовложений для открытия аналогичного бизнеса – достаточно высокая. Это также будет препятствовать появлению новых игроков.

Возможность дифференциации продукта низкая. Следовательно, вероятность появления новичков повышается за счет снижения требований к продвижению на рынке.

Есть трудности в доступе к каналам сбыта, национальные розничные сети ставят жесткие, невыгодные условия работы производителя. Это уменьшает привлекательность отрасли в глазах потенциальных участников.

Величина административных и законодательных барьеров за рассматриваемый период – низкая. Это повышает риск появления конкурентов.

Степень сотрудничества участников отрасли – высокая, что также повышает вероятность появления конкурентов.

Оценим входные барьеры:

- эффект масштаба – существенный;
- дифференциация продукта – низкая;
- потребность в капитале – высокая;
- преимущества в затратах, не зависящие от масштаба – существенные;
- доступ к каналам распределения – затруднен;
- государственное регулирование – сильны административные рычаги воздействия;
- упреждающие действия старожилов рынка – отсутствуют.

Угроза появления заменителей – низкая. Сопоставимого по качеству заменителя мясу пока нет, производители сои вряд ли смогут занять существенную долю этого рынка.

### **3. Оценим ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли, используя модель Гранта (рис. 1.26).**

Ключевые факторы успеха в отрасли – это факторы, которые обеспечивают конкурентные преимущества игрокам рынка.

Отвечая на вопросы, приведенные в этой модели, мы в итоге формируем перечень ключевых факторов успеха, которые определяют нашу конкурентоспособность в отрасли.

Таким образом, были выявлены следующие КФУ:

- производство высококачественной продукции;
- низкие цены;
- доставка до клиента.



Рис. 1.26. Ключевые факторы успеха в отрасли

#### 4. Далее переходим к **анализу ситуации на уровне стратегических групп**.

Напомним, что стратегические группы – это группы организаций, объединенные схожими стратегиями. Для проведения анализа стратегических групп построим «карту стратегических групп основных конкурентов» отрасли (рис. 1.27).

Построение подобной карты включает в себя ряд этапов:

##### 1. Выбор переменных.

В качестве определяющих переменных должны быть выбраны «численность поголовья» и «площадь продуктового лотка, занимаемая производителем».

##### 2. Определение стратегических групп.

В рассматриваемом примере у нас будут только две стратегические группы, в каждой из которых будет только один участник.

##### 3. Определение барьеров мобильности.

Барьеры мобильности стратегических групп определяются:  
- размером поголовья скота;

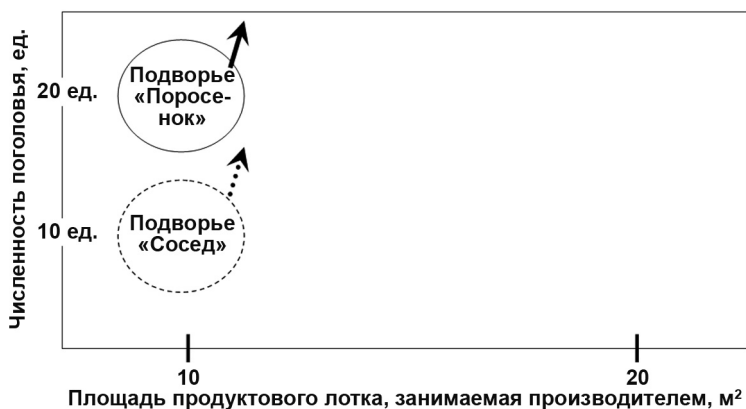


Рис. 1.27. Карта стратегических групп основных конкурентов

- площадью лотка, предоставляемого производителю для реализации своей продукции.

#### 4. Выявление маргинальных групп.

Не выявлены.

5. *Определение направлений стратегических изменений, анализ тенденций и прогнозирование реакций.*

Определено, что количество поголовья скота будет расти в обеих стратегических группах, но темпы роста будут выше, чем темп роста площади продуктового лотка, на котором можно заниматься реализацией продукции. Следовательно, у обеих стратегических групп вырастет собственное потребление своей продукции (мяса).

Таким образом, на построенной нами стратегической карте четко видно, каким образом на нашем рынке группируются участники, где они были какое-то время назад и куда они движутся в настоящее время.

5. Далее переходим к завершающему этапу – **анализу деятельности действующих конкурентов отрасли.**

Его мы проводим, используя модель *общие стратегии по Портеру* (рис. 1.28).

Согласно данной модели, можно квалифицировать стратегию подворья «Поросенок», как фокусирование при низких затратах. Данное подворье поставяет на рынок только свинину, в отличие от подворья «Соседи», стратегия которого классифицируется нами как лидерство по затратам (при

		Конкурентное преимущество	
		Низкие затраты	Дифференциация
Масштаб конкуренции	Широкий	<b>Лидерство по затратам</b> Подворье «Соседи»	<b>Широкая дифференциация</b>
	Узкий	<b>Фокусирование при низких затратах</b> Подворье «Поросенок»	<b>Фокусированная дифференциация</b>

Рис. 1.28. Анализ конкурентов отрасли (общие стратегии по Портеру)

широком масштабе конкуренции). В то же время оба подворья придерживаются конкурентного преимущества, связанного с низкими затратами, а не занимаются дифференциацией своей продукции.

#### 6. **Основные возможности и угрозы развития в данной отрасли.**

Данным этапом заканчивается процесс стратегического анализа внешнего окружения подворья «Поросенок», рассмотренного в нашей учебной ситуации.

В заключение проведенного анализа можно сформулировать основные возможности и угрозы деятельности исследуемого хозяйства.

Стратегические возможности развития Поросенка:

- мир – нарисованный, можно изменить все и стать молодцом.

Стратегические угрозы деятельности Поросенка:

стать как папа-хряк;

пойти в гости, как дед, и стать холодцом;

потерять желание познавать мир, задавать вопросы и искать на них ответы.

## Глава 2

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Алгоритм анализа внутреннего окружения**

Прежде всего, разберемся, что такое внутреннее окружение. Под внутренним окружением организации принято понимать возможности организации, которые обусловлены ресурсами и способностями организации. Что же такое ресурсы и способности? Ресурс – это то, чем организация обладает, как правило, физически, а способности – это то, как организация это может использовать. Приведем пример. Мел – это материальный ресурс. Он либо есть, либо его нет. Теперь посмотрим, что с ним может сделать 5-летний ребенок: нарисовать ромашку, домик. Что может сделать с мелом преподаватель? Например, нарисовать модель стратегического процесса и объяснить его теоретическую сущность. Что может сделать с мелом собственник крупной корпорации, сильный стратег? Он не только нарисует модели стратегического процесса и объяснит их, но и сформулирует конкретную стратегию развития своей компании, доведет ее до каждого исполнителя и заставит реализовать. И все, используя простой мел! Ресурс один, а способности с ним что-то сделать очень разные!

Ну, так вот, переходим к рассмотрению предлагаемого алгоритма анализа ресурсов и способностей организации. Итак, с чего же начать? Да все с того же... С определения, кто стратег и какие его стратегические вопросы? Просто дело в том, что результаты анализа всегда зависят от того, с точ-

ки зрения кого он проводится. С точки зрения менеджера видение будет одно, с точки зрения топ-руководителя – другое, ну, а мастер и рабочий видят ситуацию по-своему. И все точки зрения, с одной стороны, – очень разные, а с другой стороны, – все верные. Просто смотря для кого! Поэтому первое, с чего мы начинаем, – это определение позиции (точки) рассмотрения.

1. **Определяем, кто стратег.** Далее этого самого стратега просто обязаны мучить стратегические вопросы. Если они его не мучают, то он не стратег!:) Поэтому тут же **выделяем его стратегические вопросы**. Напомним (чтобы читатель не рылся в предыдущих главах книги), что критерии отнесения вопроса к стратегическому следующие:

- стратегические вопросы важны;
- стратегических вопросов нелегко избежать (от них нельзя просто отмахнуться и забыть);
- стратегические вопросы дорого стоят (их решение или нерешение связано с существенными затратами ресурсов или их потерей).

2. Прежде чем продолжить анализ возможностей (ресурсов и способностей) организации, крайне желательно иметь в наличии «выжимку» из **анализа внешнего окружения**. Его проведению была посвящена первая глава этой книги. Вы должны четко понимать:

- каков уровень конкуренции в отрасли и чем это обусловлено?
- какие ключевые факторы успеха отрасли (КФУ)?
- какие стратегические группы и их стратегии?
- какие стратегии по Портеру (модель *общие стратегии Портера*) использует исследуемая вами организация?

3. Ну, а далее переходим к **аудиту ресурсов организации**.

Для этого предлагается использовать *классификацию и оценку ресурсов фирмы* (Грант, 2002)<sup>1</sup> (табл. 2.1).

Использование данной модели должно дать нам четкое понимание и классификацию того, какими ресурсами мы обладаем, какие они имеют характеристики и как мы их можем оценивать, какие их ключевые показатели.

---

<sup>1</sup> Бахру Анджали, Глидл Полин. Конкуренция на основе способностей. Кн. 3. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2010. – 83 с.

Таблица 2.1

**Оценка ресурсов фирмы**

Ресурсы		Характеристики	Ключевые показатели
Материальные ресурсы	Финансовые ресурсы		
	Физические ресурсы		
Нематериальные ресурсы	Технологические ресурсы		
	Репутация		
	Человеческие ресурсы		

Таблица 2.2

**Выявление сильных и слабых сторон в обеспеченности ресурсами основных участников рынка**

Ресурсы		Участники рынка						
		...	...	...	...	...	...	...
Материальные ресурсы	Финансовые ресурсы							
	Физические ресурсы							
Нематериальные ресурсы	Технологические ресурсы							
	Репутация							
	Человеческие ресурсы							

Таблица 2.3

**Оценка ключевых ресурсов филиала**

Ключевые ресурсы	Редкость	Трудно-имитируемость	Незаменимость
Ресурс 1			
Ресурс 2			
Ресурс...			

После того, как мы четко поняли и классифицировали, чем мы обладаем, нам необходимо сопоставить свои ресурсы с ресурсами аналогичных игроков нашего рынка. И, таким образом, понять, какие из наших ресурсов являются ключевыми, крайне необходимыми и важными для нас. Для этого предлагается использовать табл. 2.2.

Теперь мы должны оценить наши ключевые ресурсы с позиции устойчивости конкурентного преимущества<sup>2</sup> (табл. 2.3).

<sup>2</sup> Бахру Анджали, Глидл Полин. Конкуренция на основе способностей. Кн. 3. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2010. – 83 с.

В данной модели мы оцениваем ресурс на предмет редкости, то есть то, насколько сложно его достать, трудноимитируемости, то есть насколько его сложно сымитировать и заменить другим аналогичным ресурсом.

В заключение этого этапа анализа мы должны четко формализовать наши сильные и слабые стороны в обеспеченности теми или иными ключевыми ресурсами. Дать предложение по тому, как нам лучше использовать наши сильные стороны и слабые стороны конкурентов, а также как нам усилить свои слабые стороны и противостоять сильным сторонам наших конкурентов.

#### 4. Далее мы должны перейти к **аудиту способностей организации**.

Начать данный этап необходимо с обязательной аналитической модели, без которой мы просто не сможем обойтись – это *цепочка ценностей Портера*<sup>3</sup> (рис. 2.1).

Модель эта достаточно сложная для понимания, но исключительно полезная для наших аналитических целей. Дело в том, что она помогает выделить действия организации, создающие дополнительную ценность. Итак, согласно Портеру, деятельность фирмы делится на основную и вспомогательную. Основная деятельность – это та, которая непосредственно связана с производством товаров и услуг. Вспомогательная деятельность призвана обеспечивать осуществление основной. В простейшем виде эта модель представляет собой последовательность осуществляемых организацией продуктивных действий<sup>4</sup>.

Таким образом, кроме понимания того, как устроен наш бизнес и что обеспечивает создание дополнительной ценности, эта модель еще полезна для выявления различий между организациями, функционирующими в одной отрасли и кажущимися похожими. Эта модель позволяет выделить ключевые способности вашей организации.

Далее, используя модель *иерархическая структура способностей* (рис. 2.2)<sup>5</sup>, мы должны провести подробный анализ выявленных выше ключевых способностей.

---

<sup>3</sup> Бахру Анджали, Глидл Полин. Конкуренция на основе способностей. Кн. 3. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2010. – 83 с.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Там же.

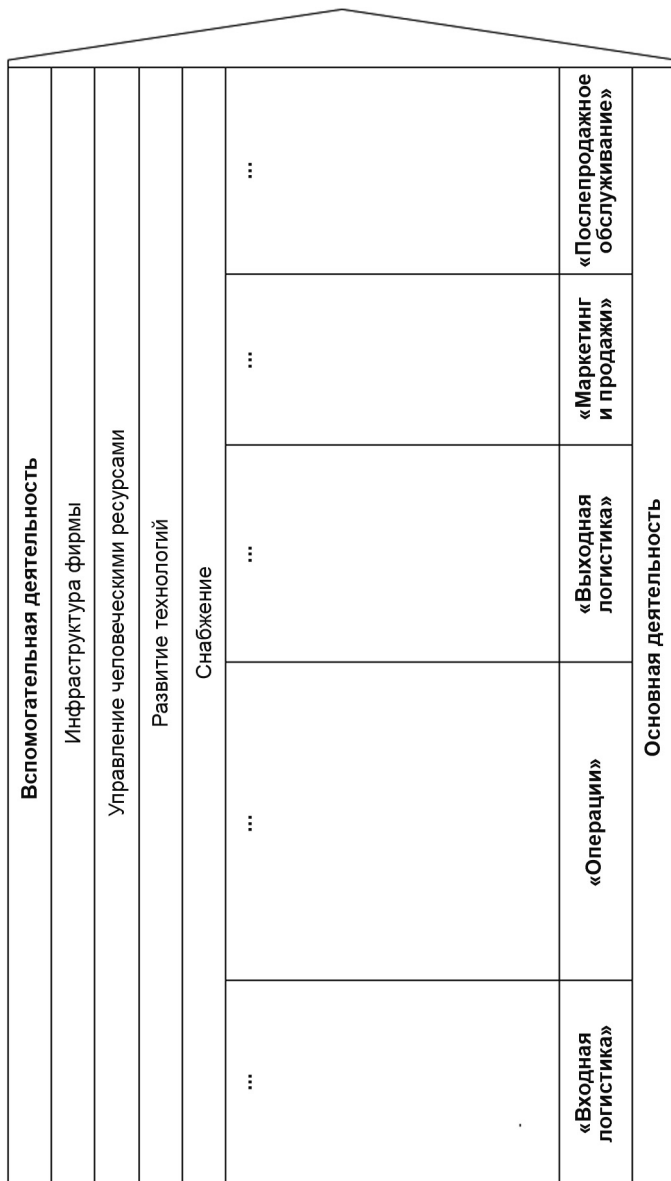
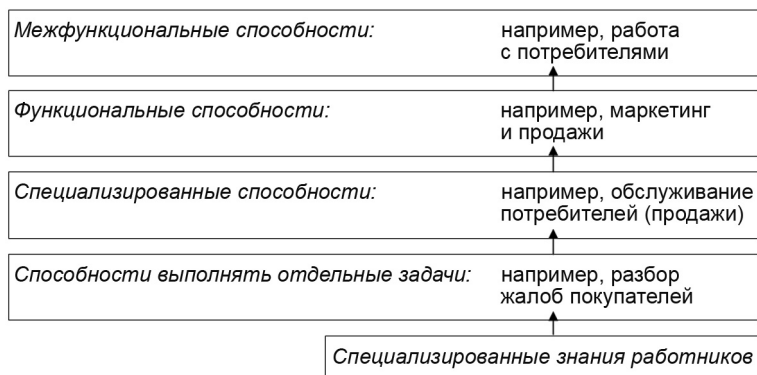


Рис. 2.1. Цепочка ценностей по Портеру



**Рис. 2.2.** Иерархическая структура способностей организации

В данной модели следует расписать наши ключевые способности на составляющие по предлагаемому уровням, которые определяют их сущность, то каким образом они формируются. Применение данной модели даст нам понимание того из чего состоят наши ключевые способности и за счет чего они могут быть усилены.

Теперь рассмотрим данные ключевые способности исследуемой организации в сравнении с основными конкурентами, используя бенчмаркинг (табл. 2.4). Напоминаем, что бенчмаркинг – это использование лучшей практики других организаций.

Еще одной особенностью данной аналитической таблицы является то, что в ней мы должны «привязать» наши способности к нашим ресурсам, которые лежат в основе наших способностей. Сделать это бывает сложно, но необходимо.

Таблица 2.4

**Сильные и слабые стороны  
ключевых способностей  
в сравнении с основными участниками рынка**

Ключевые способности	Ресурсы, лежащие в основе способности	Участники рынка (конкуренты)						
		...	...	...	...	...	...	...
Способность...								
Способность...								

Таблица 2.5

**Оценка ключевых способностей организации**

Ключевые способности	Долговечность	Прозрачность	Переносимость (мобильность)	Воспроизводимость
Способность...				
Способность...				

Далее проведем оценку наших ключевых способностей с позиции обеспечения устойчивости конкурентного преимущества, используя «четыре характеристики ресурсов и способностей»<sup>6</sup> (табл. 2.5).

Кратко охарактеризуем составляющие данной модели. Итак, долговечность – насколько долго, по вашим оценкам (или оценкам экспертов), данная способность будет оставаться для вас ключевой. Прозрачность – насколько понятна (прозрачна) природа и структура ваших ключевых способностей. Переносимость – насколько просто конкуренту «перенести» (перенять) вашу способность в свою организацию. Воспроизводимость – насколько просто конкурентам «воспроизвести» (создать) у себя аналогичную способность.

В выводах по данному пункту анализа у нас должны появиться:

- ключевые способности нашей организации;
- предложения по использованию наших сильных ключевых способностей и усилению слабых способностей;
- предложения по использованию слабых сторон способностей конкурентов и противостоянию их сильным сторонам.

### **5. Оценка вклада ресурсов и способностей в обеспечение конкурентного преимущества.**

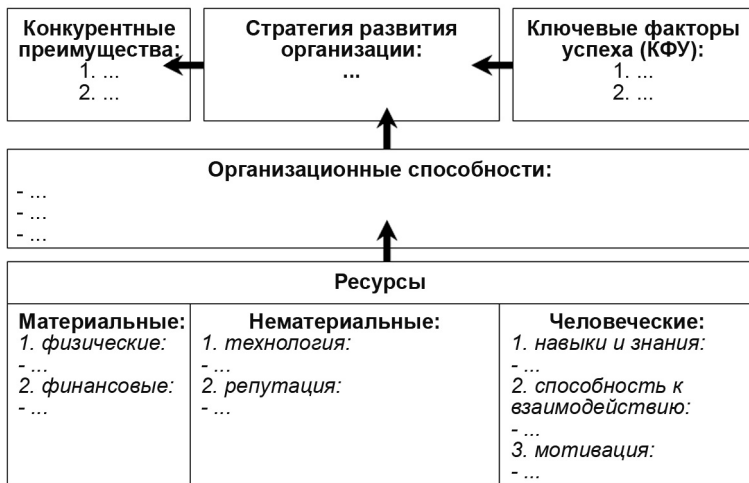
Для реализации данного этапа предлагается использовать две хорошие модели.

1. Оценка вклада ресурсов и способностей в обеспечение конкурентного преимущества (модель Гранта)<sup>7</sup> (рис. 2.3).

Нетрудно догадаться, что данные для анализа по этой модели у нас уже есть. Ключевые ресурсы мы уже с вами выявили, осталось только занести их в соответствующие разделы модели. То,

<sup>6</sup> Роберт М. Грант. Ресурсная теория конкурентного преимущества: выводы для формулирования стратегии / Хрестоматия. Введение. Статьи 1-7 / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 160 с.; схем., рис., табл.

<sup>7</sup> Там же.



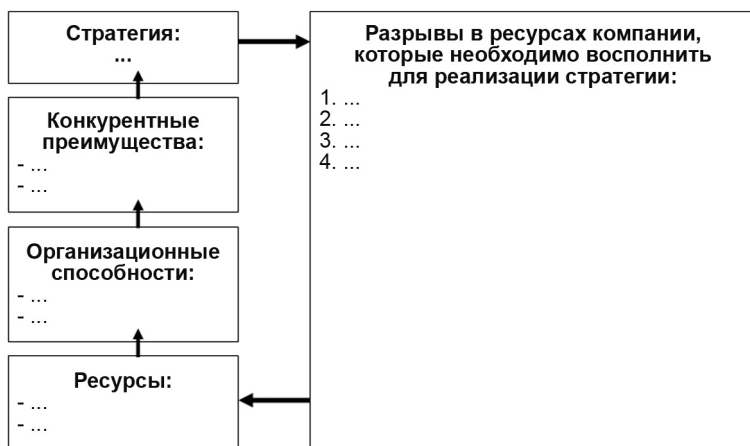
**Рис. 2.3. Оценка вклада ресурсов и способностей в обеспечение конкурентного преимущества**

какие ключевые ресурсы обеспечивают ключевые организационные способности, было также уже определено. Ключевые факторы успеха (КФУ) отрасли мы выявляли в главе, посвященной анализу внешнего окружения. Так что, осталось только сформулировать варианты стратегического развития и определить конкурентные преимущества для их реализации.

2. Также может быть полезна другая модель – *схема анализа ресурсов и способностей компании (разрывы в ресурсах)* (Грант)<sup>8</sup> (рис. 2.4).

Анализ по данной модели производится в целом аналогично предыдущему. Однако все же лучше данную модель применять не тогда, когда мы хотим формализовать возможные стратегические варианты развития, а тогда, когда мы оцениваем адекватность выбранной нами стратегии развития организации внешним условиям и возможностям самой фирмы. Впрочем, это дело индивидуального вкуса того или иного менеджера.

<sup>8</sup> Роберт М. Грант. Ресурсная теория конкурентного преимущества: выводы для формулирования стратегии / Хрестоматия. Введение. Статьи 1-7 / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 160 с.; схем., рис., табл.



**Рис. 2.4.** Схема анализа ресурсов и способностей компании (разрывы в ресурсах) (Грант)

И в заключение анализа возможностей организации необходимо сформулировать предложения по использованию сильных сторон и устранению недостатков деятельности организации. Формализовать различные стратегические варианты развития, выявить разрывы в ресурсах.

## **2.2. Практикум «Анализ ресурсов и способностей частного образовательного учреждения»**

Итак, переходим от слов к делу! Или от конкретных, но все же теоретических выкладок о том, как проводить анализ возможностей организации, к примеру их практической реализации.

В качестве примера рассмотрим деятельность уже известного вам, по прошлым примерам, Зеленодольского филиала ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права» (г. Казань). В целом данный пример дает четкое понимание того, каким образом необходимо проводить анализ ресурсов и способностей любой организации, оказывающей услуги.

Таким образом, начнем. Зеленодольский филиал обладает хорошей материальной базой. В собственности находятся

2-этажное здание, большой библиотечный фонд, компьютерные классы, лингафонные кабинеты и пр. Ряд помещений – спортзал, лабораторные кабинеты по физике, химии, биологии – берутся в аренду на период проведения в них учебных занятий. Филиал в целом укомплектован собственным преподавательским составом, среди которого более 70% преподавателей имеют ученую степень кандидата или доктора наук. Ряд преподавателей ежедневно доставляются автотранспортом из головного вуза.

В целом сильная «домашняя база» должна помочь нам в формировании и реализации стратегического видения развития филиала в будущем. С целью оценки возможностей ее использования, а также получения с ее помощью конкурентных преимуществ, проведем анализ внутреннего окружения филиала. Начнем его с аудита ресурсов. Классификация основных ресурсов филиала на основе соответствующей модели представлена в табл. 2.6.

Таким образом, в целом филиал обеспечен всеми необходимыми материальными ресурсами. Нехватка учебных площадей и лабораторий восполняется арендой, что позволяет достичь дополнительной гибкости в условиях нестабильности набора студентов.

Однако в условиях постоянного ужесточения требований к ведению образовательной деятельности отсутствие необходимого количества площадей и лабораторных комплексов в собственности может представлять угрозу в будущем.

Филиал имеет действующую лицензию и свидетельство о государственной аккредитации, что позволяет вести образовательную деятельность.

Отлажена система дистанционного обучения, что позволяет расширять сферу деятельности института на другие города и регионы.

Интеллектуальный потенциал преподавателей постоянно развивается, о чем свидетельствует рост научных трудов, участие в конференциях и увеличение количества защищенных диссертаций. Однако филиал не полностью укомплектован штатными преподавателями, нехватка покрывается за счет ежедневной доставки преподавателей из Казани. Это также может представлять угрозу в будущем, учитывая ужесточение законодательных требований к наличию соб-

Таблица 2.6

**Классификация и оценка ресурсов**

Ресурсы			Характеристики
1	2	3	4
<b>Материальные ресурсы</b>	<b>Финансовые ресурсы</b>	Денежные средства	У филиала всегда есть достаточное для нормальной жизнедеятельности количество свободных денежных средств.
		Кредитная история	Есть положительный опыт кредитования несколькими банками наших инвестиционных проектов (строительства нового учебного корпуса).
	<b>Физические ресурсы</b>	Здание	Здание в собственности. Год постройки – 1960, требуется периодическое вложение средств на его поддержание в хорошем состоянии. Однако этих площадей не хватает на действующее количество учащихся. Недостающие площади институт арендует. Использование арендуемых площадей позволяет достичь высокой степени гибкости в условиях нестабильного набора студентов.
		Оборудование (мебель, оргтехника)	Институт обеспечен необходимым количеством мебели и оргтехники. Техника и мебель – новые. Однако не хватает собственной базы для обучения студентов СПО по специальности «технология общественного питания», а также собственных лабораторий по физике, химии и биологии. Данные лаборатории институт арендует.
		Земля	В собственности.
Библиотека	Институт полностью обеспечен законодательно необходимой учебной литературой. 14000 единиц хранения.		
<b>Нематериальные ресурсы</b>	<b>Технологические ресурсы</b>	Лицензия на право ведения образовательной деятельности	Бессрочная.
		Свидетельство о государственной аккредитации	Срок до 2014 года.
		Технология дистанционного обучения	В институте есть необходимое для дистанционного обучения оборудование, а также отлажена сама система дистанционного обучения.
		Рабочие программы	Каждый преподаватель по каждому предмету имеет свою авторскую разработанную рабочую программу.
		Количество научных публикаций	За 2011 год преподавателями опубликовано 240 научных работ (в среднем 6,9 на одного преподавателя), что на 5% больше показателей 2010 года.

О к о н ч а н и е т а б л . 2.6

1	2	3	4
		Участие в научных конференциях	За 2011 год преподаватели приняли участие в 320 научных конференциях (в среднем 9,1 на одного преподавателя), что на 3% больше показателей 2010 года.
		Защищено диссертаций	За 2011 год защищено 2 диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук и кандидата экономических наук. В 2010 году защищена 1 диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук.
		Информационная система управления вузом Idis	В институте разработана комплексная информационная система управления вузом, которая позволяет автоматизировать все основные процессы, сократить время оформления документов и формирования отчетов.
	<b>Репутация</b>	Бренд ИЭУП	Целенаправленных мероприятий по развитию бренда не проводится. Однако в городе институт узнаваем, в первую очередь за счет проведения большого количества мероприятий по Event-маркетингу и активного участия во всех общественных мероприятиях города. Развивается маркетинг взаимоотношений, в связи с чем доля студентов, обратившихся в институт повторно в 2011 году, выросла на 21%.
		Наличие деловых связей в администрации города	Ряд руководящих работников города являются студентами или выпускниками института и сохраняют лояльное к нему отношение.
	<b>Человеческие ресурсы</b>	Штатный состав	Институт полностью не обеспечен преподавателями, потребность покрывается за счет доставки преподавателей из Казани. Постоянных сотрудников института – 45 чел., из них преподавателей – 35 чел. В том числе 10 кандидатов наук, 2 доктора наук. Средний размер оплаты труда соответствует среднему по городу. Текучесть персонала – 5%. Оплата труда в колледже преподавателей общеобразовательных предметов ниже на 15%, чем в школах. Наблюдается негативная тенденция отказа преподавателей вести занятия в колледже.

ственного преподавательского состава. Кроме того, ежедневная доставка преподавателей влечет за собой существенные транспортные расходы.

Бренд института узнаваем в городе, прежде всего за счет постоянного участия студенческого актива во всех городских мероприятиях.

Таблица 2.7

**Ресурсные сильные и слабые стороны  
основных участников рынка**

Ресурсы		Участники									
		ЗФГУ	ЗИМИТ	ЗМУ	ЗМК	ПУ-107	ЗФКСЮИ	ЗФИЭУП			
1	2	3	4	5	6	7	8	9			
финансовые ресурсы	Денежные средства	<b>Бюджетное финансирование и следовательно отсутствие самостоятельности и гибкости в расходовании средств.</b>					Гибкость и относительная самостоятельность в расходовании средств.				
	Кредитная история	Наличие административного ресурса в случае необходимости получения инвестиционного кредита.					<b>Отсутствие положительного опыта кредитования инвестиционных проектов.</b>		Наличие положительного опыта кредитования инвестиционных проектов.		
физические ресурсы	Здание	Полностью обеспечены.	<b>Излишки учебных площадей, оборудования и земли после объединения с ЗМК.</b>	Полностью обеспечены.			Основная часть учебных площадей и оборудования арендуется. Незначительная часть – в собственности. Это, с одной стороны, обеспечивает гибкость, а с другой – представляет собой <b>«правовой» риск в будущем.</b>	Основная часть учебных площадей и оборудования – в собственности, недостающее арендуем. Это, с одной стороны, обеспечивает гибкость, а с другой – представляет собой <b>«правовой» риск в будущем.</b>			
	Оборудование (мебель, оргтехника)										
	Земля										
	Библиотека	Полностью обеспечены необходимым объемом библиотечного фонда.									
	Свидетельство о государственной аккредитации	есть	есть	есть	есть	есть				есть	есть
	Технология дистанционного обучения	<b>нет</b>	<b>нет</b>	<b>нет</b>	<b>нет</b>	<b>нет</b>				<b>нет</b>	есть
	Рабочие программы	есть	есть	есть	есть	есть				есть	есть

Окончание табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Количество научных публикаций	<b>снижается</b>	сохраняется	сохраняется	<b>снижается</b>	<b>снижается</b>	сохраняется	растет	
	Количество участников в научных конференциях	сохраняется	сохраняется	сохраняется	сохраняется	сохраняется	сохраняется	растет	
	Количество защищенных диссертаций	сохраняется	<b>снижается</b>	<b>нет</b>	<b>нет</b>	<b>нет</b>	<b>нет</b>	растет	
	Информационная система управления вузом Idis	<b>нет</b>	<b>нет</b>	<b>нет</b>	<b>нет</b>	<b>нет</b>	<b>нет</b>	есть	
Репутация	Бренд	Сильный бренд государственного вуза.		<b>Имидж «обычного ПТУ».</b>			<b>Бренд вуза, где дешево учиться.</b>	Бренд гибкого учебного заведения, в котором учатся креативные студенты.	
	Деловые связи в администрации города	<b>слабые</b>	сильные	<b>слабые</b>	<b>слабые</b>	<b>слабые</b>	<b>слабые</b>	<b>средние</b>	
HR-ресурсы	Штатный состав	Полностью укомплектованный штат.					<b>Часть преподавателей доставляется из Казани.</b>		

Рассмотрим сильные и слабые стороны ЗФИЭУП по сравнению с основными конкурентами (табл. 2.7). Жирным шрифтом выделены слабые стороны.

Таким образом, в качестве сильных отличительных от конкурентов ресурсных сторон деятельности ЗФИЭУП было выделено:

- наличие денежных средств, гибкость и относительная самостоятельность в их расходовании;

- наличие положительного опыта у банков по работе с ЗФИЭУП по кредитованию инвестиционных проектов;
- гибкость при привлечении необходимых учебных площадей и оборудования;
- наличие системы дистанционного обучения;
- рост научной активности преподавателей;
- наличие информационной системы управления вузом Idis;
- бренд гибкого учебного заведения, в котором учатся креативные студенты.

К слабым ресурсным сторонам деятельности ЗФИЭУП следует отнести:

- полностью некомплектованный штат, часть преподавателей ежедневно доставляются из Казани;
- отсутствие сильных деловых связей в администрации города.

Таким образом, на основе выявленных сильных ресурсных сторон деятельности филиала должны быть определены направления для развития сильных способностей, которые будут обеспечивать конкурентные преимущества. Определение слабых ресурсных сторон необходимо с позиций определения возможных «точек роста» – направлений, которые надо усилить. В развитие анализа ресурсов перейдем к аудиту способностей филиала. Определим и классифицируем организационные способности, используя модель *цепочка ценностей Портера* (рис. 2.5).

Таким образом, в качестве ключевых способностей филиала были выделены:

1. Способность привлекать школьников к профориентационным и Event-маркетинговым мероприятиям.
2. Способность преподавателей проводить эффективные профориентационные мероприятия.
3. Способность студенческого актива проводить эффективные мероприятия по Event-маркетингу.
4. Способность привлекать к обучению безработных.
5. Способность готовить специалистов дистанционно (в других городах и регионах).
6. Способность соответствовать имиджу «креативного института, где учиться и жить весело и интересно».
7. Способность готовить специалистов, востребованных на рынке труда.
8. Способность трудоустраивать выпускников.

Вспомогательная деятельность				
<p>Хорошо развитая инфраструктура, материально-техническая база института, эффективные системы планирования, финансов, правового обеспечения, бухгалтерского учета, управления качеством и т. Д.</p> <p>Профессиональный кадровый состав вспомогательного персонала, обслуживающего основной учебный процесс (менеджеры кафедр, деканатов), ключевой персонал – директор, заместители директора, деканы, заведующие кафедрами – имеют большой опыт организаторской и научно-преподавательской работы.</p>				
<p><b>Приемная комиссия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие эффективных связей в управлении образования города и в школах города и района;</li> <li>- наличие эффективных связей с предприятиями и организациями города и района, в т.ч. с Центром занятости;</li> <li>- наличие квалифицированного преподавательского состава, который может провести эффективную профориентационную работу;</li> <li>- наличие талантливых студентов, за счет которых реализуется ряд мероприятий по Event-маркетингу.</li> </ul>	<p><b>Образовательный процесс</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие высококвалифицированного преподавательского состава, который может проводить занятия на высоком уровне;</li> <li>- предоставление широкого спектра возможностей для научного и профессионального развития студентов;</li> <li>- наличие актуального библиотечного фонда;</li> <li>- автоматизация основных процессов, которая позволяет сократить время оформления документов за счет использования системы управления вузом Isis;</li> <li>- система воспитательной работы и работы студенческого актива, направленная на вовлечение студентов в общественную жизнь вуза и в целом на поддержание имиджа «ЗФИЗУП – это место, где весело и интересно»;</li> <li>- наличие разработанных эффективных практико-ориентированных образовательных программ;</li> <li>- система дистанционного обучения.</li> </ul>	<p><b>Сдача государственных экзаменов и защита выпускной квалификационной работы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сильный преподавательский состав, осуществляющий руководство дипломными работами студентов;</li> <li>- налаженные связи с представителями работодателя, участвующими в работе комиссий.</li> </ul>	<p><b>Работа «Центра трудоустройства ЗФИЗУП»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- связи с работодателями;</li> <li>- связи с Центром занятости.</li> </ul>	<p><b>Повторное обучение</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие системы скидок при продолжении обучения в институте или при повторном обучении;</li> <li>- наличие актуальной базы выпускников;</li> <li>- развитие взаимовыгодных отношений с выпускниками.</li> </ul>
<p>«Входная логистика»</p>	<p>«Операции»</p>	<p>«Выходная логистика»</p>	<p>«Маркетинг и продажи»</p>	<p>«Послепродажное обслуживание»</p>
Основная деятельность				

Рис. 2.5. Цепочка ценностей по Портеру

9. Способность привлекать к повторному обучению и продолжению обучения.

Теперь рассмотрим данные ключевые способности филиала в сравнении с основными конкурентами, используя концепции курса, – бенчмаркинг (табл. 2.8). В данной таблице жирным шрифтом выделены слабые стороны.

Таким образом, в качестве сильных отличительных от конкурентов ключевых способностей ЗФИЭУП были выделены:

- способность привлекать школьников к профориентационным и Event-маркетинговым мероприятиям;
- способность преподавателей проводить эффективные профориентационные мероприятия;
- способность студенческого актива проводить эффективные мероприятия по Event-маркетингу;
- способность готовить специалистов дистанционно (в других городах и регионах);
- способность соответствовать имиджу «креативного института, где учиться и жить весело и интересно»;
- способность готовить специалистов, востребованных на рынке труда.

В качестве слабых способностей следует выделить:

- способность привлекать к обучению безработных;
- способность трудоустраивать выпускников;
- способность привлекать к повторному обучению.

Можно предложить следующие основные направления развития ключевых организационных способностей ЗФИЭУП:

1. За счет развития отношений с руководством Центра занятости и использованием «административного ресурса» предполагается увеличивать объем оказываемый образовательных услуг по профессиональной переподготовке и повышению квалификации безработного населения (в части финансирования обучения из бюджета).

2. За счет развития взаимовыгодных отношений с работодателями, проведения совместных мероприятий, направления на практику студентов, усиления практикоориентированности образовательных программ предполагается увеличивать процент выпускников, которые были трудоустроены Центром трудоустройства выпускников ЗФИЭУП.

3. За счет развития отношений с выпускниками, проведением совместных мероприятий, установлением взаимовыгодных контактов с работодателями и Центром занятости города

Таблица 2.8

**Сильные и слабые стороны  
ключевых способностей ЗФИЗУП  
в сравнении с основными участниками рынка  
(экспертное мнение автора)**

Способности	Ресурсы, лежащие в основе способности	Участники						
		ЗФКУ	ЗИМИТ	ЗМУ	ЗМК	ПУ-107	ЗФКСЮИ	ЗФИЗУП
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Способность привлекать школьников к профориентационным и Event-маркетинговым мероприятиям	Наличие связи с управлением образования и школами	средняя	сильная		средняя		слабая	сильная
Способность преподавателей проводить эффективные профориентационные мероприятия	Высококвалифицированный преподавательский состав	сильная	сильная		средняя	слабая	средняя	сильная
Способность студенческого актива проводить эффективные мероприятия по Event-маркетингу	Талантливые и ответственные студенты	слабая	средняя		слабая			сильная
Способность привлекать к обучению безработных	Наличие связи с Центром занятости	Слабая	сильная		средняя			
Способность готовить специалистов дистанционно (в других городах и регионах)	- система дистанционного обучения; - наличие необходимого IT-оборудования				слабая			сильная
Способность соответствовать имиджу «Креативного института, где учиться и жить весело и интересно»	- профессиональный состав отдела по воспитательной работе; - талантливые студенты студенческого актива				средняя			сильная

О к о н ч а н и е т а б л . 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Способность готовить специалистов, востребованных на рынке труда	- квалифицированный преподавательский состав; - сильная материально-техническая база; - разработанные практико-ориентированные курсы; - связи с работодателями; - библиотечный фонд	сильная	сильная			средняя		сильная
Способность трудоустраивать выпускников	- связи с работодателями; - связи с «Центром занятости»	средняя	сильная		средняя		слабая	
Способность привлекать к повторному обучению и продолжению обучения	- наличие системы скидок; - наличие актуальной базы выпускников; - система взаимоотношений с выпускниками	средняя	сильная		слабая		средняя	

и района предполагается повысить процент студентов, повторно поступивших на обучение.

Далее проведем оценку наших ключевых способностей с позиции обеспечения устойчивости конкурентного преимущества ЗФИЭУП, используя «четыре характеристики ресурсов и способностей» (табл. 2.9). В данной таблице также жирным шрифтом выделены слабые стороны.

Таким образом, нами были выделены угрозы для устойчивости конкурентного преимущества (выделены жирным шрифтом).

Теперь оценим наши ключевые ресурсы, которые обеспечивают наши ключевые способности с позиции устойчивости конкурентного преимущества (табл. 2.10).

Таким образом, нами были оценены наши ключевые ресурсы с позиции устойчивости конкурентного преимущества. Угрозы выделены **жирным** шрифтом.

Таблица 2.9

## Оценка ключевых способностей ЗФИЭУП

Ключевые способности	Долговечность	Прозрачность	Переносимость (мобильность)	Воспроизводимость
Способность привлекать школьников к профориентационным и Event-маркетинговым мероприятиям	Да. Связи наработаны, проводимые мероприятия взаимовыгодны	«Непрозрачная» способность, т.к. основана на системе личных взаимоотношений	«Немобильность ресурса». Эта способность действует только в данном районе и городе	Сложно воспроизвести и воссоздать, даже в случае увольнения ключевых работников
Способность преподавателей проводить эффективные профориентационные мероприятия	<b>Нет, т.к. знания очень быстро устаревают, особенно если у преподавателя нет связи с практикой</b>	«Непрозрачная» способность, т.к. основана на личных талантах к преподаванию	<b>«Мобильный ресурс» может быть «перекуплен» конкурентом</b>	Сложно воспроизводимая способность
Способность студенческого актива проводить эффективные мероприятия по Event-маркетингу	<b>Нет, т.к. студенты заканчивают обучение и уходят из института</b>	«Непрозрачная» способность, т.к. основана на личных талантах студентов	«Немобильный ресурс». Выступать за другой вуз студент не будет.	Сложно воспроизводимая способность, основанная на личных талантах
Способность готовить специалистов дистанционно (в других городах и регионах)	<b>Нет. Легко скопировать</b>	<b>Система достаточно прозрачна и понятна для копирования.</b>	<b>Легко перенести</b>	<b>Легко воспроизвести</b>
Способность соответствовать имиджу «креативного института, где учиться и жить весело и интересно»	Да. Этот имидж наработывался годами и постоянно поддерживается	Нет.	Нет. Даже в случае потери ключевых работников отдела воспитательной работы	
Способность готовить специалистов, востребованных на рынке труда	<b>Нет, т.к. знания и образовательные курсы очень быстро устаревают, особенно если у преподавателя нет связи с практикой</b>	<b>Да. Основные требования законодательно определены</b>	Нет, т.к. во многом эта способность основана на комплексе отношений «вуз-работодатель», а также на квалифицированности преподавателей и актуальности их знаний	

Таблица 2.10

**Оценка ключевых ресурсов ЗФИЭУП**

Ключевые способности	Ресурсы, лежащие в основе способности	Редкость	Трудно-имитируемость	Незаменимость
1	2	3	4	5
Способность привлекать школьников к профориентационным и Event-маркетинговым мероприятиям	Наличие связи с управлением образования и школами	Сотрудники, обладающие широкими личными связями в системе управления образования и школах, достаточно редки	Трудно найти замену такому работнику	<b>Таких сотрудников просто «перекупить»</b>
Способность преподавателей проводить эффективные профориентационные мероприятия	Высококвалифицированный преподавательский состав	В Зеленодольске квалифицированных преподавателей высшей школы мало. Найти трудно	Подготовка кандидата или доктора наук – процесс длительный	<b>Таких сотрудников просто «перекупить»</b>
Способность студенческого актива проводить эффективные мероприятия по Event-маркетингу	Талантливые и ответственные студенты	Талантливые студенты достаточно редки	Процесс подготовки (хореография, вокал и т.д.) требует времени и практического опыта выступлений	Практически незаменимые, т.к. студент не будет выступать за другой вуз
Способность готовить специалистов дистанционно (в других городах и регионах)	Система дистанционного обучения	<b>Нет</b>	<b>Нет</b>	<b>Может быть заменена</b>
	Наличие необходимого IT-оборудования	<b>Нет</b>	<b>Нет</b>	<b>Может быть заменена</b>
Способность соответствовать имиджу «креативного института, где учиться и жить весело и интересно»	Профессиональный состав отдела по воспитательной работе	В Зеленодольске найти трудно	Для подготовки требуется длительное время практической работы	<b>Таких сотрудников просто «перекупить»</b>
	Талантливые студенты студенческого актива	См. выше		
Способность готовить спе-	Квалифицированный преподаватель	См. выше		

О к о н ч а н и е т а б л . 2.10

1	2	3	4	5
специалистов, востребованных на рынке труда	преподавательский состав			
	Сильная материально-техническая база	Нет	Нет	Нет
	Разработанные практикоориентированные курсы	Нет	Нет	Нет
	Связи с работодателями	Нет	Нет	Нет
	Библиотечный фонд	Нет	Нет	Нет

На основе проведенного анализа сформируем предложения по использованию сильных сторон деятельности и устранению недостатков.

#### I. Предложения по использованию сильных сторон:

- конкурентам достаточно легко симитировать или создать материально-техническую базу, библиотечный фонд, установить связи с работодателями и т.д., но очень трудно создать имидж хорошего вуза. В качестве рекомендации можно предложить организовать целенаправленную работу по развитию бренда «ИЭУП», направленную на усиление положительного имиджа «ЗФИЭУП как места, где весело и интересно учиться, а также места, где дают актуальные, практикоориентированные знания»;

- так как система дистанционного обучения легко имитируется и требуемое оборудование легко закупается, необходимо в кратчайшие сроки использовать это временно конкурентное преимущество в г. Зеленодольске и районе. Как можно быстрее и больше увеличить «инсталлированную базу» – студентов, обучающихся по данной системе. Тем самым, укрепив за собой имидж образовательного учреждения, оказывающего качественные дистанционные образовательные услуги;

- постоянно развивать взаимовыгодное сотрудничество с работодателями, что будет способствовать усилению практикоориентированности образовательных программ, увеличению трудоустройства выпускников, а также повышению количества обучаемых заочной формы (за счет сотрудников данных организаций);

- продолжать развивать в ЗФИЭУП систему маркетинга взаимоотношений с выпускниками.

II. Предложения по устранению недостатков:

- так как квалифицированных сотрудников (преподавателей и специалистов) не хватает в районе и городе, необходимо создать систему мотивации, направленную на удержание в ЗФИЭУП квалифицированного персонала, а также совершенствовать систему самостоятельной подготовки научно-педагогических кадров (например, за счет усиления связей с диссертационными советами).

### **2.3. Практикум «Применение моделей анализа внутреннего окружения на примере фирмы в фильме «ДухLess»**

И снова мы обращаемся к материалам нашего отечественного кинематографа. Дело в том, что уж очень показательные примеры можно в нем разглядеть!:) А с другой стороны, на этих, казалось бы, несерьезных примерах действительно отрабатываются очень серьезные управленческие навыки. Давайте подумаем... На основе чего мы, руководители, принимаем решения? Большая часть информации воспринимается нами не из бумаг, а из конкретных ситуаций, которые перед нами разыгрываются. Поэтому если мы разовьем в себе навык применения предлагаемых моделей стратегического управления на примерах из фильмов и мультфильмов, то применение этих же моделей в реальной жизни будет проходить у нас автоматически. Таким образом мы можем существенно развить свои навыки стратегического мышления. А этого нам так сильно не хватает. Я скажу более... Тренироваться теперь надо постоянно, в жизни, на работе, на отдыхе, при прослушивании песен (особенно корпоративных гимнов компаний), просмотре фильмов, презентаций, ну и, конечно же, в реальной практической работе! Теперь вы уже просто не сможете, как раньше, стратегически бездумно смотреть на мир!:)

Рекомендуется попробовать решить кейс самостоятельно, до чтения всего того, что будет изложено ниже. А вот потом уже сопоставить свои результаты с выводами, изложенными в книге. Далее – засомневаться, разбудить в себе желание поспорить с автором и написать ему свою точку зрения!:) Ну и,

конечно, сначала следует просто посмотреть фильм, выделяя ключевые слова и события, которые нужно будет потом разносить по моделям и анализировать.

## **Кейс 2. «ДухLess»**

**1. Выделяем стратегов.** В качестве таковых нам видятся:

- Максим Евгеньевич Андреев – руководитель кредитного департамента «Мегаполисбанка»;

- Алексей Алексеевич Кондрат – президент «Мегаполисбанка»;

- Алан Гридо – вице-президент «Мегаполисбанка».

2. Далее определим, какие же **стратегические вопросы** их преодолевают.

*1. Максим Евгеньевич Андреев – руководитель кредитного департамента «Мегаполисбанка»:*

- как быть разновидностью дорогой проститутки, лавирующей между завышенными запросами руководства, собственным разгильдяйством и тупостью подчиненных?

- как удовлетворять клиентов – свое начальство?

- как остаться лучшим игроком в команде и увеличить свой доход?

- как обеспечить завышенные показатели по кредитам для Кондрата?

- как реализовать проект «Строительство коттеджного поселка «Рай миллионеров»?

- как занять место Кондрата – президента «Мегаполисбанка»?

Стратегия: осуществить для Кондрата «яркий» проект. Устранить конкурента Алана Гридо и занять место президента банка.

*2. Алексей Алексеевич Кондрат – президент «Мегаполисбанка»:*

- как реализовать «яркий проект»?

- как получить завышенные показатели по кредитам?

- как получить высокое выходное пособие при уходе на пенсию?

- как удержаться в должности и дальше получать «откаты»?

- как избавиться от Макса?

Стратегия: устранить основного конкурента на свой пост – Максима Евгеньевича Андреева.

**3. Алан Гридо – вице-президент «Мегаполисбанка»:**

- как занять место Кондрата?
- как удержаться в должности и дальше получать «откаты»?
- как избавиться от Макса?

Стратегия: устранить основного конкурента на пост президента банка – Максима Евгеньевича Андреева.

**3. Аудит ресурсов.**

1. Классификация и оценка *ресурсов* (табл. 2.11).

Таким образом, нашими ключевыми ресурсами являются:

- профессиональная команда подчиненных;
- личные и профессиональные навыки менеджера;
- технология реализации девелоперских проектов.

2. Далее рассмотрим *ресурсные сильные и слабые стороны* основных участников (табл. 2.12).

Слабые стороны Макса – проблемы с системой управленческого контроля при реализации девелоперских проектов, а также при продвижении этих проектов на рынок. У остальных

Т а б л и ц а 2.11

**Классификация и оценка ресурсов**

Ресурсы			Характеристики
Материальные ресурсы	Финансовые ресурсы	Денежные средства	Большой объем своих и заемных средств
	Физические ресурсы	Здание, оборудование	Здание банка и офисное оборудование
Нематериальные ресурсы	Технологические ресурсы	Система кредитования	Связи со СМИ
		Система продвижения проекта на рынок	
	Репутация	Технология реализации девелоперских проектов	Связи с девелоперами
		Имидж	Солидная репутация крупного международного французско-российского банка
Человеческие ресурсы	Персонал департамента кредитования	Широкие связи	
			Высококвалифицированный персонал, с отличным образованием мирового уровня, обладающий необходимыми навыками в оценке и продвижении девелоперских проектов

Таблица 2.12

**Ресурсные сильные и слабые стороны  
основных участников**

Ресурсы			Участники (игроки)		
			Макс	Кондрат	Гридо
Материальные ресурсы	Финансовые ресурсы	Денежные средства	Имеют доступ		
	Физические ресурсы	Здание, оборудование	Могут использовать		
Нематериальные ресурсы	Технологические ресурсы	Система кредитования проектов	Да	Только через <b>Макса</b>	Нет
		Система продвижения проекта на рынок	Да, но <b>проблемы с системой контроля</b>	Только через <b>Макса</b>	Нет
		Технология реализации девелоперских проектов	Да, но <b>проблемы с системой контроля</b>	Только через <b>Макса</b>	Нет
	Репутация	Солидная репутация крупного международного французско-российского банка	Могут использовать		
		Широкие деловые связи	Да	Да	Нет <b>данных</b>
	Человеческие ресурсы	Персонал департамента кредитования	Да	Только через <b>Макса</b>	Нет

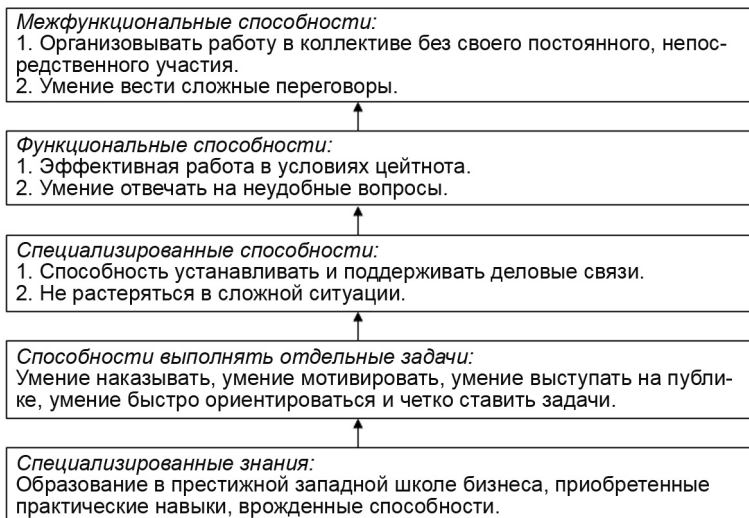
участников доступ к ключевым ресурсам, связанным с реализацией проекта, очень ограничен.

#### **4. Аудит способностей.**

1. Используем *иерархическую структуру способностей* (рис. 2.6).

Что же нам дает использование этой чудо-модели? Применение данной модели даст нам понимание того, из чего состоят наши ключевые способности и за счет чего они могут быть усилены.

2. Далее рассмотрим *сильные и слабые стороны способностей* по сравнению с основными конкурентами, используя концепции бенчмаркинга (табл. 2.13).



**Рис. 2.6. Иерархическая структура способностей**

Таблица 2.13

**Сильные и слабые стороны способностей по сравнению с основными конкурентами**

Способности	Ресурсы, лежащие в основе способности	Участники		
		Макс	Кондрат	Гридо
1	2	3	4	5
1. Эффективная работа в условиях цейтнота	Профессиональная команда подчиненных, необходимое офисное оборудование, образование в престижной западной школе бизнеса, приобретенные практические навыки, врожденные способности	Да	Да	<b>Нет данных</b>
2. Организовать работу в коллективе без своего постоянного, непосредственного участия	Профессиональная команда подчиненных, необходимое офисное оборудование, практические навыки, врожденные способности	<b>Подчиненные и/или он сам не проверили важную информацию о проекте</b>	Да	<b>Нет данных</b>

О к о н ч а н и е т а б л . 2.13

1	2	3	4	5
3. Умение отвечать на неудобные вопросы	Образование в престижной западной школе бизнеса, приобретенные практические навыки, врожденные способности	Да	<i>Нет данных</i>	<i>Нет</i>
4. Не растеряться в сложной ситуации	Практические навыки, врожденные способности	Да	<i>Нет данных</i>	<i>Нет</i>
5. Умение вести сложные переговоры	Практические навыки, врожденные способности	Да	<i>Нет данных</i>	<i>Нет</i>
6. Способность устанавливать и поддерживать деловые связи	Практические навыки, врожденные способности	Да	<i>Нет данных</i>	Да
7. Умение выступать на публике	Практические навыки, врожденные способности	Да	Да	<i>Нет данных</i>
8. Умение мотивировать	Практические навыки, врожденные способности	Да	Да	<i>Нет данных</i>
9. Умение называть	Практические навыки, врожденные способности	Да	Да	Да
10. Умение быстро ориентироваться и четко ставить задачи	Образование в престижной западной школе бизнеса, приобретенные практические навыки, врожденные способности	Да	<i>Нет данных</i>	<i>Нет данных</i>

Слабая сторона способностей Макса – не проверил информацию и/или не проконтролировал подчиненных. По другим игрокам основных данных нет.

### **5. Оценка вклада ресурсов и способностей в обеспечение конкурентного преимущества Макса (рис. 2.7).**

Ну, и в заключение – предложение по использованию сильных сторон и устранению недостатков деятельности (стратегия Макса). Используя знания и навыки, а также конфиденциальную информацию об откатах в Питерском филиале, Макс, возможно, смог бы занять место Кондрата, если бы с самого на-



**Рис. 2.7. Оценка вклада ресурсов и способностей в обеспечение конкурентного преимущества Макса**

чала проверил проект на достоверность и сделал выводы о том, что его хотят подставить.

## 2.4. Практикум «Шуточный кейс по анализу ресурсов и способностей по мультфильму «Мадагаскар»

### Кейс «Мадагаскар»

1. Следуя нашему алгоритму, начнем с определения **стратегов** и их **стратегических вопросов**.

Стратеги: «Зебра», «Лев».

Стратегические вопросы:

1. «Зебра»:

- как выжить?

- как обустроить быт?

- как сделать так, чтобы было весело на «кайфовой стороне»?
- как сделать так, чтобы Лев, Жираф и Бегемот перешли на «кайфовую сторону»?

- как найти «Льву» бифштекс?

2. «Лев»:

- как выжить?

- как привлечь спасательное судно?

## 2. Аудит ресурсов.

1. Классификация и оценка ресурсов (табл. 2.14).

Таким образом, в качестве ключевых ресурсов выделим:

Т а б л и ц а 2.14

### Классификация и оценка ресурсов

Ресурсы			Характеристики
Материальные ресурсы	Финансовые ресурсы	Нет	
	<b>Физические ресурсы</b>	Природные ресурсы	Морской песок, морская вода, листья деревьев, морские водоросли, камни, ветки, бамбук, плоды (кокос).
		Материалы и оборудование (обработанные природные ресурсы)	«Нужник», гвозди, веревка, огонь, доски, нить, краски, дрова.
<b>Нематериальные ресурсы</b>	<b>Технологические ресурсы</b>	Технология строительства «спасательной статуи»	Умение построить «спасательную статую».
		Технология строительства «Виллы «ДеллаВоля»	Умение построить «Виллу «ДеллаВоля».
	<b>Репутация</b>		Лев – репутация сильного хищника. Зебра – репутация беззаботного весельчака. Половина пляжа – «кайфовая сторона», а другая половина – «для тех, кто хочет домой».
	<b>Человеческие ресурсы</b>	Лев, Зебра, Жираф, Бегемот	Лев – актер. Зебра – мастер обустройства быта. Жираф – недалекий паникер. Бегемот – силач с твердым характером.

- природные ресурсы;
- технологию строительства;
- Зебру, как «мастера обустройства быта».

2. Далее рассмотрим *ресурсные сильные и слабые стороны основных участников* (табл. 2.15).

Таблица 2.15

**Ресурсные сильные и слабые стороны основных участников**

Ресурсы			Участники	
			Зебра	Лев
Материальные ресурсы	Финансовые ресурсы	Нет	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
	Физические ресурсы	Природные ресурсы	Наличие и свободный доступ	
		Материалы и оборудование (обработанные природные ресурсы)	Наличие и свободный доступ	
Нематериальные ресурсы	Технологические ресурсы		Знания в области строительства, дизайна, индустрии гостеприимства  Технология строительства «Виллы «ДеллаВоля»	Знания в области строительства.  Технология строительства «спасательной статуи»
	Репутация		<b>Зебра – репутация беззаботного весельчака</b>  Его половина пляжа – «кайфовая сторона»	Лев – репутация сильного хищника  Его половина пляжа – «для тех, кто хочет домой»
	Человеческие ресурсы	Лев, Зебра, Жираф, Бегемот	Зебра – мастер обустройства быта  <b>Жираф – недалекий паникер</b>  Бегемот – силач с твердым характером	<b>Лев – актер</b>

Слабые стороны:

- отсутствие материальных ресурсов у всех участников;
- репутация Зебры, как беззаботного весельчака, плохо сочетается с тем, что она обладает ключевой «технологией строительства и обустройства быта» и может помешать реализации стратегии;
- Жираф – недалекий паникер. Надеяться на его помощь не приходится;
- Лев – актер. Его актерские навыки должны найти себе другое применение. На реализацию самостоятельной стратегии «спасения» он не способен.

### 3. Аудит способностей.

1. *Иерархическая структура способностей «Зебры»* (рис. 2.8).

2. Рассмотрим *сильные и слабые стороны способностей* по сравнению с основными конкурентами, используя концепции бенчмаркинга (табл. 2.16).

Слабые стороны способностей Льва: неумение выживать в сложных условиях и неумение организовывать и увлекать за собой людей можно использовать Зебре для реализации собственной стратегии.

### 4. Оценка вклада ресурсов и способностей в обеспечение конкурентного преимущества (рис. 2.9).

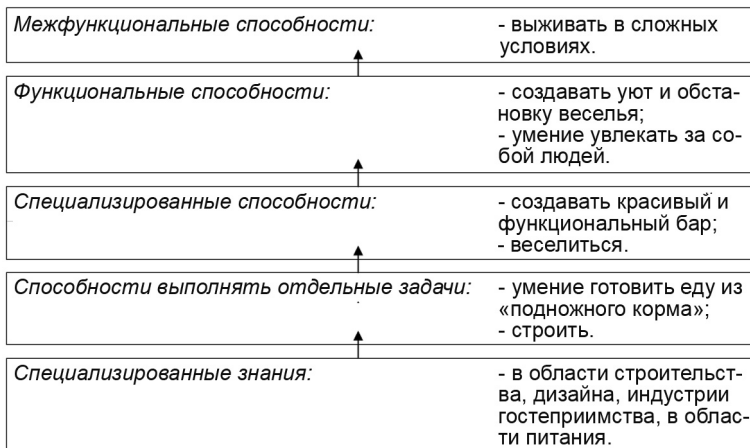


Рис. 2.8. Иерархическая структура способностей Зебры

Таблица 2.16

**Сильные и слабые стороны способностей по сравнению с основными конкурентами**

Способности	Ресурсы, лежащие в основе способности	Участники	
		Зебра	Лев
1. Выживать в сложных условиях	Специализированные знания	Да	<b>Нет</b>
2. Создавать уют и обстановку веселья	Знания, навыки	Да	Нет
3. Умение увлекать за собой людей	Навыки коммуникабельности и влияния	Да	<b>Нет</b>
4. Создавать красивый и функциональный бар	Знания, навыки, материальные ресурсы	Да	Нет
5. Веселиться	Оптимизм	Да	Да
6. Умение готовить еду из «подножного корма»	Знания, навыки		
7. Строить	Материальные и нематериальные ресурсы	Да	Да



**Рис. 2.9. Вклад ресурсов и способностей в обеспечение конкурентного преимущества**

И в заключение дадим предложения по использованию сильных сторон и устранению недостатков деятельности.

*Предложения по использованию сильных сторон:*

1. Используя знания и навыки в дизайне и строительстве, построить более безопасное и надежное жилье.

2. Используя умение увлекать за собой людей, найти повара, способного приготовить льву бифштекс из рыбы.

3. Используя умение создавать красивый и функциональный бар, построить аналогичные заведения для других обитателей острова и за счет этого получить доступ к финансовым ресурсам.

*Предложения по устранению недостатков деятельности:*

1. Поменять репутацию Зебры как беззаботного весельчака, так как данная репутация не способствует увеличению доверия.

2. Использовать актерские навыки Льва в развлекательных целях.

При разборе шуточных кейсов внимательный читатель, наверное, заметил, что автор использовал не все аналитические модели. Поэтому читателю даруется великолепный шанс разобрать эти модели самостоятельно, применительно к условиям предлагаемой задачи. Тем самым читатель приобретет положительный опыт применения моделей или поймет, почему автор некоторые из них не стал применять в данной ситуации:).

## Глава 3

# КОМПЛЕКСНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

### 3.1. Методика SWOT-анализа

Одним из наиболее эффективных способов, оценивающих в комплексе состояние компании, является SWOT-анализ. Он позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы. Сопоставив их, мы получим основные направления для дальнейшего стратегического развития организации.

Основным нашим рабочим инструментом при этом выступает табл. 3.1. Ее не сложно заполнить, тем более что все основные данные у нас уже есть.

Таблица 3.1

#### SWOT-анализ деятельности организации

Внутренние факторы	Внешние факторы
<p>Сильные стороны</p> <p><i>Ресурсы:</i> - ... - ...</p> <p><i>Способности:</i> - ... - ...</p>	<p>Возможности</p> <p>- ... - ... - ...</p>
<p>Слабые стороны</p> <p><i>Ресурсы:</i> - ... - ...</p> <p><i>Способности:</i> - ... - ...</p>	<p>Угрозы</p> <p>- ... - ...</p>

Таблица 3.2

**Анализ возможностей,  
представляемых внешним окружением**

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая вероятность (ВВ)			
Средняя вероятность (СВ)			
Низкая вероятность (НВ)			

Таблица 3.3

**Анализ угроз, представляемых внешним окружением**

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая вероятность (ВВ)			
Средняя вероятность (СВ)			
Низкая вероятность (НВ)			

Таким образом, внешние факторы мы изучали в главе «Стратегический анализ внешнего окружения организации», и оттуда они и должны быть перенесены. А внутренние факторы мы исследовали в главе «Стратегический анализ возможностей организации». Поэтому сейчас качество SWOT-анализа уже будет целиком и полностью определяться качеством проведенного анализа в соответствующих главах.

Следующим этапом возможности и угрозы, выявленные в процессе анализа, разобьем на три группы по приоритетности необходимости концентрации усилий (табл. 3.2). Используем при этом модель, предложенную Е. Кадышевой<sup>1</sup>.

Анализ по данной матрице дает нам возможность понять, на каких возможностях необходимо сконцентрироваться в первую очередь, а какими можно пренебречь.

Оценим аналогичным образом угрозы внешнего окружения организации (табл. 3.3).

<sup>1</sup> Кадышева Е. «SWOT-анализ: сделай качественно». Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/597364/>

Таблица 3.4

**Комплексная оценка возможностей и угроз  
с учетом сильных и слабых сторон**

Описание		Возможности				Угрозы		
		...	...	...	...	...	...	...
Сильные стороны								
Слабые стороны								

Аналогичным образом отсеем угрозы, вероятность свершения которых низкая и последствия легкие.

В заключение проводимого анализа произведем «наложение» содержания сильных и слабых сторон с факторами внешней среды. Осуществим это, используя модель, предложенную Е. Кадышевой<sup>2</sup> (табл. 3.4).

Анализ должен заканчиваться четкими формулировками возможностей развития организации и угроз деятельности организации.

### **3.2. Практикум «Применение SWOT-анализа к деятельности частного образовательного учреждения»**

Ну, а теперь на практике, возвращаясь к нашей исследуемой организации, в качестве которой был выбран частный вуз – «Институт экономики, управления и права». Отметим, что все исходные данные были получены нами ранее в процессе подробного анализа внешнего и внутреннего окружения Зеленодольского филиала, проведенного в предыдущих главах (табл. 3.5).

Следующим этапом возможности и угрозы, выявленные в процессе анализа, разобьем на три группы по приоритет-

<sup>2</sup> Кадышева Е. «SWOT-анализ: сделай качественно». Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/597364/>

Таблица 3.5

**SWOT-анализ деятельности ЗФИЗУП**

<b>Внутренние факторы</b>	<b>Внешние факторы</b>
<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны:</b></p> <p><i>Ресурсы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие денежных средств, гибкость и самостоятельность в их расходовании;</li> <li>- наличие положительного опыта у банков по работе с вузом по кредитованию инвестиционных проектов;</li> <li>- гибкость при привлечении необходимых учебных площадей и оборудования;</li> <li>- наличие системы дистанционного обучения;</li> <li>- научная активность преподавателей;</li> <li>- наличие информационной системы управления вузом Idis;</li> <li>- бренд гибкого учебного заведения, в котором учатся креативные студенты.</li> </ul> <p><i>Способности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способность привлекать школьников к профориентационным и Event-маркетинговым мероприятиям;</li> <li>- способность преподавателей проводить эффективные профориентационные мероприятия;</li> <li>- способность студенческого актива проводить эффективные мероприятия по Event-маркетингу;</li> <li>- способность готовить специалистов, востребованных на рынке труда.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стремительное развитие информационных и коммуникационных технологий;</li> <li>- филиал несет очень большую общественную нагрузку, помогает администрации города в проведении большинства общественных мероприятий;</li> <li>- ряд руководящих работников администрации, предприятий и организаций города являются нашими выпускниками;</li> <li>- возможность заключения договоров о взаимном сотрудничестве с перспективными работодателями (например, Сбербанком, пенсионным фондом и пр.);</li> <li>- возможности сотрудничества с другими учебными заведениями, предусматривающего отказ от прямой конкуренции по ряду направлений подготовки;</li> <li>- строительство Свяжского мультимодального логистического центра и проведение в г. Казани Универсиады-2013.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны:</b></p> <p><i>Ресурсы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- полностью неукomплектованный штат, часть преподавателей ежедневно доставляются из Казани;</li> <li>- отсутствие сильных деловых связей в администрации города.</li> </ul> <p><i>Способности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способность привлекать к обучению безработных;</li> <li>- способность трудоустраивать выпускников;</li> <li>- способность привлекать к повторному обучению.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уменьшение отраслевого рынка;</li> <li>- политика городских властей, направленная на подготовку технических специалистов и рабочих для поддержки градообразующих заводов;</li> <li>- ужесточение законодательства, направленное на закрытие филиалов вузов;</li> <li>- открытие ЗФКГУ направления по подготовке ВПО «юриспруденция» с наличием бюджетных мест;</li> <li>- применение «административного ресурса» при профориентации выпускников школ и сузов;</li> <li>- появление новых игроков, использующих дистанционные формы обучения.</li> </ul>

Т а б л и ц а 3.6

**Анализ возможностей,  
представляемых внешним окружением**

Вероятность использо- вания возмож- ностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
<b>Высокая вероятность (ВВ)</b>	стремительное развитие информационных и коммуникационных технологий	строительство Свяжского мультимедального логистического центра и проведение в г.Казани Универсиады-2013	возможность заключения договоров о взаимном сотрудничестве с работодателями
<b>Средняя вероятность (СВ)</b>	использование поддержки администрации города в связи с помощью в проведении общественных мероприятий	ряд руководящих работников администрации, предприятий и организаций города являются нашими выпускниками	
<b>Низкая вероятность (НВ)</b>		возможности сотрудничества с другими вузами	

ности необходимости концентрации усилий (табл. 3.6). Используем при этом вышеизложенную модель, предложенную Е. Кадышевой.

Анализ по данной матрице дает нам возможность понять, на каких возможностях необходимо сконцентрироваться в первую очередь, а какими можно пренебречь. Например, такую возможность как сотрудничество с другими вузами можно не рассматривать в процессе дальнейшего анализа, так как существует очень низкая вероятность того, что другие учебные заведения будут таким образом сотрудничать (предполагается сотрудничество, предусматривающее отказ от прямой конкуренции по ряду направлений подготовки). Вероятность этого оценивается как низкая в связи с косностью и недальновидностью ключевых фигур города и данных образовательных учреждений.

Другой возможностью, которая характеризуется высокой вероятностью, но малым влиянием – возможностью заключения договоров о взаимном сотрудничестве с работодателями, также можно пренебречь. Хотя в целом это может обеспечить нам повышение трудоустройства выпускников, а также возможность корректировать образовательные программы в

Таблица 3.7

**Анализ угроз, представляемых внешним окружением**

Вероятность реализации угрозы	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
<b>Высокая вероятность (ВВ)</b>	уменьшение отраслевого рынка		открытие ЗФКУ направления по подготовке ВПО «юриспруденция» с наличием бюджетных мест
<b>Средняя вероятность (СВ)</b>	ужесточение законодательства, направленное на закрытие филиалов вузов	политика городских властей, направленная на подготовку технических специалистов и рабочих	применение «административного ресурса» при профориентации выпускников школ и сузов
<b>Низкая вероятность (НВ)</b>		появление новых игроков, использующих дистанционные формы обучения	

сторону большей практикоориентированности и в целом будет способствовать повышению привлекательности ЗФИЭУП как учебного заведения. Но существенных возможностей, за счет которых можно принципиально изменить положение филиала на рынке, это не дает.

Оценим аналогичным образом угрозы внешнего окружения ЗФИЭУП (табл. 3.7).

Аналогичным образом отсеем угрозы, вероятность свершения которых низкая и последствия легкие. Так, применение «административного ресурса» при профориентации выпускников школ и сузов подразумевает то, что школам и сузам может быть дана разнарядка ориентировать своих выпускников в государственные вузы, однако превентивным ответом на данную угрозу стало открытие филиалом ряда новых специальностей, более востребованных городом. В частности, это технология общественного питания (рабочая специальность); гостиничный, туристический бизнес (эти специалисты были востребованы в связи с Универсиадой-2013, а также в связи с созданием туристического центра на «Остров-Граде Свяжск» (Зеленодольский район)), логистика (строительство в Зеленодольском районе Свяжского межрегионального мультимодального логистического центра).

Другая угроза, имеющая высокую вероятность и легкие последствия, – это открытие ЗФКГУ направления по подготовке ВПО «юриспруденция» с наличием бюджетных мест. Мы оцениваем эту угрозу как несущественную, потому что количество бюджетных мест ограничено, а стоимость обучения на платной основе в два раза выше, чем в ЗФИЭУП.

Выделим также угрозу, имеющую низкую вероятность, но возможные тяжелые последствия, – это появление новых игроков, использующих дистанционные формы обучения. Вероятность возникновения данной угрозы оценивается как низкая в связи с тем, что мы не считаем рынок Зеленодольского района, на котором мы работаем, привлекательным для вторжения российских и международных образовательных учреждений, использующих дистанционные технологии. Это связано с тем, что:

- высока концентрация учебных заведений, предоставляющих образовательные услуги, используя классический способ ведения учебного процесса;
- сильно недоверие основной массы абитуриентов (особенно выпускников школ) и их родителей к дистанционной форме обучения;
- низка грамотность в области IT-технологий и обеспеченность компьютерами населения.

Однако с течением времени эти барьеры будут снижаться и вероятность возникновения данной угрозы существенно вырастет.

В заключение проводимого анализа произведем «наложение» содержания сильных и слабых сторон с факторами внешней среды. Осуществим это, используя модель, предложенную Е. Кадышевой (табл. 3.8).

Таким образом, дадим оценку основных возможностей и угроз стратегического развития филиала. В качестве основных возможностей следует выделить:

1. Сильное конкурентное преимущество ЗФИЭУП – это наличие дистанционной формы обучения, которой нет у других конкурентов в городе. Это преимущество позволяет существенно расширить географию работы учебного заведения.

2. Филиал несет очень большую общественную нагрузку, помогает администрации города в проведении большинства общественных мероприятий. Кроме того, ряд руководящих работников администрации, предприятий и организаций го-

Т а б л и ц а 3.8  
Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон

1	2	Возможности				Угрозы			9
		3	4	5	6	7	8		
Описание		развитие IT-технологий	строительство логистического центра и проведение Универсиады-2013	Использование подержки администрации города	ряд работающих административных организаций – наши выпускники	уменьшение отраслевого рынка	ужесточение законодательства	политика государственных властей направленная на подготовку технических специалистов и рабочих	
<b>Сильные стороны</b>	Наличие денежных средств, гибкость и самостоятельность в их расходовании	Закупить IT-оборудование	-	-	-	Усилить рекламу	-	Закупить оборудование для обучения техническим специалистам	
	Наличие положительного опыта у банков по работе с нами по кредитованию инвестиционных проектов	Использовать кредит для закупки IT-оборудования	-	-	-	-	-	Использовать кредит для строительства учебных площадей	
	Гибкость при привлечении необходимых учебных площадей и оборудования	-	Открыть новые специализированные логистический сервис	-	-	-	Позволяет соблюдать законодательство	Обеспечивает возможность открыть новые технические специальности	

Продолжение табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Наличие системы дистанционного обучения	Обеспечивает развитие	-	-	Возможность обучать дистанционно курсам повышения квалификации, без отрыва от производства	Позволяет выйти на другие географические рынки	-	-
	Научная активность преподавателей	Предоставляет новые возможности	Усилить научную активность в области логистики и туризма	-	-	-	-	-
	Наличие информационной системы управления вузом Idis	-	-	-	-	-	Делает вуз более прозрачным и понятным для контролирующих органов	-
	Бренд тибкого учебного заведения, в котором учатся креативные студенты	Представляет новые возможности видения бренда	-	-	Усилить бренд за счет сотрудничества	-	-	Открывать технические специальности
	Способность привлекать школьников	-	-	Усилить способность	-	-	-	-

Сильные стороны

Продолжение табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	к профориентационным и Event-маркет мероприятиям							
<b>Сильные стороны</b>	Способность преподавателей проводить эффективные профориентационные мероприятия	Способствует развитию профориентационных подходов	-	-	-	-	-	-
	Способность студенческого актива проводить эффективные мероприятия по Event-маркетингу	Способствует развитию профориентационных подходов	-	-	-	-	-	-
<b>Слабые стороны</b>	Способность готовить специалистов, востребованных на рынке труда	Способствует повышению качества образования	Заключить договор о сотрудничестве в части подготовки специалистов	-	Усилить способность	-	-	-
	Полностью неумкомплектованный штат, часть преподавателей ежедневно доставляются из Казани	Появляется возможность проводить занятия дистанционно	-	-	-	-	Предвзятая определенная правовой риск	Возникнут сложности при поиске преподавателей технических дисциплин
	Отсутствие сильных деловых связей в администрации города	-	За счет сотрудничества с дирекцией строй	-	-	-	Не позволят в случае необходимости восполь-	Будет сложно арендовать необходимое для обуче-

Окончание табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Слабые стороны			тельность логистического центра и дирекцией. Универсальды усилить связи с адм. города				зоваться «административным» ресурсом	ния оборудования
	Способность привлекать к обучению безработных	-	За счет сотрудничества с дирекцией строительств логистического центра увеличить количество безработных на курсах профпереподготовки	Усилить способность	Усилить способность	Заставляет развивать маркетинг взаимоотношений и Event-маркетинг	-	Увеличит поток обучающихся
	Способность трудоустраивать выпускников	-	Усилить за счет сотрудничества с дирекцией строительств логистического центра	Усилить способность	Усилить способность	-	Положительно оценивается	-
	Способность привлекать к повторному обучению	-	Позволит усилить способность	Усилить способность	Усилить способность	Заставляет развивать маркетинг взаимоотношений и Event-маркетинг	-	Увеличит поток обучающихся

рода являются нашими выпускниками. Используя этот ресурс, мы можем продолжать привлекать к обучению сотрудников данных организаций.

Поддержание доверительных отношений с выпускниками, занимающими ключевые позиции, обеспечивает нам их лояльное отношение и поддержку во многих вопросах.

3. Заключение договоров о взаимном сотрудничестве с перспективными работодателями (например, Сбербанком, пенсионным фондом и пр.), что обеспечит нам повышение трудоустройства выпускников, а также возможность корректировать образовательные программы в сторону большей практикоориентированности. Это повысит привлекательность нас как учебного заведения.

4. Переход от прямой рекламы к мероприятиям по Event-маркетингу позволит снизить затраты и повысить эффективность. Дело в том, что стандартные способы рекламы в достаточно маленьком городе уже не работают в полную силу, мы примелькались.

5. Существуют хорошие возможности по сотрудничеству, предусматривающему отказ от прямой конкуренции по ряду направлений подготовки. Однако эти возможности вряд ли реализуемы в настоящее время ввиду косности и недалёкости ключевых фигур.

В качестве основных угроз деятельности филиала можно выделить:

1. Уменьшение отраслевого рынка за счет снижения количества выпускников школ вследствие «демографической ямы» 90-х. Хотя в перспективе 3-5 лет ожидается выход.

2. Политика городских властей, направленная на подготовку технических специалистов и рабочих для поддержки градообразующих заводов. Ответом ЗФИЭУП на данную угрозу стало открытие новых специальностей, более востребованных городом – технология общественного питания (рабочая специальность); гостиничный, туристический бизнес (эти специалисты востребованы в связи с Универсиадой-2013, а также в связи с созданием туристического центра на «Остров-Граде Свяжск» (Зеленодольский район)), логистика (строительство в Зеленодольском районе Свяжского мультимодального логистического центра).

3. Открытие в ЗФКГУ направления по подготовке ВПО «юриспруденция» с наличием бюджетных мест. Однако коли-

чество бюджетных мест ограничено, а стоимость обучения на платной основе в два раза выше, чем в ЗФИЭУП.

4. Применение «административного ресурса» при профориентации выпускников школ и сузов. Однако эту угрозу можно нивелировать возможностью 2.

## Глава 4

# РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### 4.1. Идентификация вариантов стратегии развития

К настоящему моменту мы закончили анализ внешнего окружения организации и анализ возможностей организации. Далее на основе проведенного стратегического анализа текущей ситуации сформулируем основные варианты стратегического развития. Для этого предлагается использовать модель *общие стратегии по Портеру* (рис. 4.1)<sup>1</sup>.

Таким образом, можно выделить следующие варианты возможного стратегического развития исследуемой организации. Внимательный читатель должен заметить, что использование данной модели уже предлагалось в первой главе. И это не случайно. Все дело в том, что после анализа внешнего окружения необходимо делать предварительные выводы о тех стратегиях, которые может выбрать организация с учетом влияния внешнего окружения. Потом, когда мы оцениваем свои внутренние ресурсы – ресурсы организации, мы уже формируем более четкий, обоснованный перечень перспективных возможных стратегий развития.

Итак, напомним суть данной аналитической модели. Согласно Портеру, у организации может быть два основных конкурентных преимущества. Это либо низкие затраты на осуществление деятельности, либо дифференциация (производ-

---

<sup>1</sup> Вайни Ховард. Конкурентная и корпоративная стратегия. Кн. 5. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 136 с.



Рис. 4.1. Общие стратегии по Портеру

ство уникального товара/услуги). При этом организация может осуществлять деятельность при узком или широком масштабе конкуренции. Таким образом, получается матрица 2x2, левый верхний квадрант которой представляет собой стратегию, основанную на лидерстве по затратам. При этом организация выпускает продукцию хорошего качества и несет при этом низкие затраты. Это не говорит о том, что цены на продукцию организации должны быть обязательно минимальными. Минимальными должны быть затраты на производство. Правый верхний квадрант представляет собой стратегию, основанную на широкой дифференциации. При такой стратегии мы конкурируем за счет уникальности товара при широком масштабе конкуренции, мы не концентрируемся на каком-то одном рынке.

Стратегия фокусирования при низких затратах подразумевает то, что мы концентрируемся на каком-то одном товаре и осуществляем его производство по максимально низким затратам.

При фокусированной дифференциации мы концентрируемся на одном уникальном товаре и выводим его на рынок.

Нетрудно также догадаться, что многие организации фактически используют комбинацию из представленных эталон-

ных стратегий, и этот вариант стратегического развития организации представлен в центре модели. Все дело в том, что по различным товарам организации может потребоваться применение различных стратегий.

#### 4.2. Выбор стратегии развития

Таким образом, на данном этапе нами уже были сформулированы различные варианты дальнейшего стратегического развития. И из сформированного списка нам предстоит выбрать тот вариант, который является наиболее приемлемым. Задача эта не из легких! И требует она не только аналитического мышления, но и известной доли интуиции.

При этом ряд стратегических альтернатив будет отвергнут сразу как несоответствующий миссии компании и/или критическому взгляду собственника. А вот с оставшимся списком надо будет поработать! Наша цель при этом заключается в оценке и выборе наиболее привлекательной для нас стратегии. В этом нам может помочь ряд нижепредлагаемых аналитических моделей. Возможно также, что в ряде случаев не потребуются вообще применения дополнительных моделей, выбор будет и так очевиден. Для всех же остальных случаев анализ ситуации, используя предлагаемые модели, будет очень полезен. Также тут необходимо не только определиться со стратегическим направлением, но и подробно описать его, покопаться в его сути, определить за счет чего будет достигаться конкурентное преимущество и пр. Вот для этого-то и может потребоваться использование предлагаемых аналитических моделей.

Итак...

1. Если мы хотим сконцентрироваться на стратегиях, основанных на преимуществе по затратам (см. *общие стратегии по Портеру*), то, согласно Гранту (2002 г.), существуют следующие восемь источников преимущества по затратам<sup>2</sup>:

- 1) эффект масштаба и разнообразия;
- 2) эффект обучения;
- 3) технология производственного процесса;
- 4) проектирование процесса;

---

<sup>2</sup> Вайни Ховард. Конкурентная и корпоративная стратегия. Кн. 5. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 136 с.

- 5) проектирование товара и услуги;
- 6) загрузка производственных мощностей;
- 7) снижение затрат на входные ресурсы;
- 8) остаточная эффективность.

2. Если мы собираемся придерживаться стратегии, основанной на дифференциации, то существует несколько способов дифференциации взаимоотношений с потребителями:

- 1) особенности доставки товара или предоставления услуг;
- 2) управление запасами потребителя;
- 3) кредитование закупок;
- 4) обучение пользователей-новичков;
- 5) упрощение процедур заказа, отмена испытательного срока;
- 6) установление тесных партнерских взаимоотношений с потребителями, облегчающих поставки «точно в срок», открытый бухгалтерский учет, совместные проекты по повышению эффективности, проекты совершенствования организационных процессов и т.д.;
- 7) послепродажное обслуживание.

3. Для того чтобы подробнее рассмотреть варианты стратегического роста, может быть полезной матрица И. Ансоффа (рис. 4.2)<sup>3</sup>.

Данная модель говорит о том, что процесс определения сферы деятельности компании должен начинаться с рассмотрения двух ключевых областей:

- товары и услуги, предлагаемые организацией;
- рынки, на которых работает организация.

Если мы осуществляем свою деятельность на освоенном рынке с освоенным товаром, то данная стратегия носит название «проникновение на рынок». Она предполагает стабильность поставляемых товаров и/или услуг и обслуживаемых рынков.

Таким образом, данная стратегия должна основываться на защите позиций в отрасли и/или на рынке, которую организация уже занимает. В то же время фирма, следующая этой стратегии, стремится увеличить долю рынка за счет увеличения объемов продаж освоенных товаров и услуги имеющимся потребителям.

Если мы выводим на освоенный рынок новый товар, услугу, то мы следуем стратегии «развитие товара». Если же мы

---

<sup>3</sup> Вайни Ховард. Конкурентная и корпоративная стратегия. Кн. 5. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 136 с.

		<b>Товар/услуга</b>	
		Освоенный	Новый
<b>Рынок</b>	Освоенный	<b>Проникновение на рынок</b> <b>Укрепление позиции</b> <b>Ликвидация</b>	<b>Развитие товара</b>
	Новый	<b>Расширение рынка</b>	<b>Связанная</b> <b>Диверсификация</b> <b>Несвязанная</b>

**Рис. 4.2.** Направления роста – матрица Ансофа

выходим на новый для нас рынок с освоенным продуктом, то следуем стратегии «расширения рынка». Данные стратегические варианты имеют целью расширение сферы деятельности за счет более интенсивного использования имеющихся ресурсов, продуктов, кадров и процессов.

Ну, и самая рискованная стратегия – это, когда мы выходим на новый рынок с новым товаром, услугой. Такая стратегия будет носить название «связанной или несвязанной диверсификации». Диверсификация в общем виде предполагает осуществление деятельности более чем в одной отрасли и определенное взаимодействие с одной или несколькими внешними организациями.

В целом этих двух основных моделей более чем достаточно для окончательного выбора одного из возможных стратегических вариантов развития вашей организации.

### **4.3. Оценка вариантов стратегии**

На данном этапе нам необходимо произвести оценку выбранной стратегии: на соответствие типу отраслевого

рынка, на обеспеченность стратегии ресурсами и способностями.

Нетрудно догадаться, что основой для данного анализа должны выступить результаты, полученные при анализе внешнего окружения, ресурсов и способностей организации (см. гл. 1).

#### **4.3.1. Оценка соответствия стратегии типу отраслевого рынка**

Тут вам могут быть полезны следующие аналитические подходы:

I. Оценка отрасли с позиций глобализации. Можно ли назвать исследуемую отрасль глобальной, то есть отраслью, в которой имеются сходства между всеми национальными рынками<sup>4</sup>?

II. Рассмотрение возможных сдерживающих и способствующих развитию глобального рынка факторов. Тут полезной может оказаться модель *движущие силы глобализации*<sup>5</sup>. Согласно этой модели в качестве пяти **основных движущих сил глобализации** выделяются:

1. Сближение культур. Так, в настоящее время происходит сглаживание национальных и культурных различий, развивается международный туризм, средства массовой информации и коммуникационные системы становятся все более схожими друг с другом.

2. Эффект масштаба и разнообразия. Например, возникают определенные товары/услуги, которые могут без доработок или с минимальной адаптацией предлагаться во всем развитами мире.

3. Развитие технологий. Динамичный рост информационных и коммуникационных технологий обеспечивает стирание информационных границ между странами и потребителями товаров и услуг.

4. Ослабление государственного регулирования и устранение торговых ограничений.

5. Сильные международные конкуренты.

---

<sup>4</sup> Сегал-Хорн Сюзан. Международная и кросс-культурная стратегия. Кн. 7. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 165 с.

<sup>5</sup> Там же.

**К сдерживающим факторам глобализации** в настоящее время можно отнести:

- законодательные ограничения;
- недоверие потребителей к качеству поставляемых иностранных товаров/услуг;
- высокая стоимость ряда товаров, услуг ряда глобальных компаний;
- сохраняющиеся культурные и исторические различия между народами.

III. Оценка уровня конкуренции в отрасли. В целом рассмотревалась нами в гл. 1, и сейчас проведенный там анализ необходимо сопоставить с выбранной нами стратегией развития.

IV. Оценка соответствия ключевых факторов успеха отрасли (выделенных нами в гл. 1 при анализе внешнего окружения) нашим возможностям и способностям.

V. Оценка соответствия позиции на жизненном цикле отрасли (ЖЦО) (также этот аспект анализировался в гл. 1) выбранной нами стратегии развития организации.

### **4.3.2. Оценка обеспеченности стратегии ресурсами и способностями**

Тут уместным будет использование модели *анализа ресурсов и способностей*<sup>6</sup> (Гранта), которая представлена на рис. 4.3. На данном этапе мы выявляем обеспеченность организации соответствующими ресурсами и способностями для реализации стратегии. Нетрудно догадаться внимательному читателю, что все исходные данные уже были подготовлены нами в первой аналитической главе. Применяя их в данной модели, нам остается лишь сделать обоснованные выводы.

В результате мы должны четко сформулировать возможности использования сильных сторон организации и дать предложения по устранению недостатков деятельности, оценив тем самым соответствие или несоответствие предлагаемой стратегии нашим возможностям.

---

<sup>6</sup> Бахру Анджали, Глидл Полин. Конкуренция на основе способностей. Кн. 3. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2010. – 83 с.

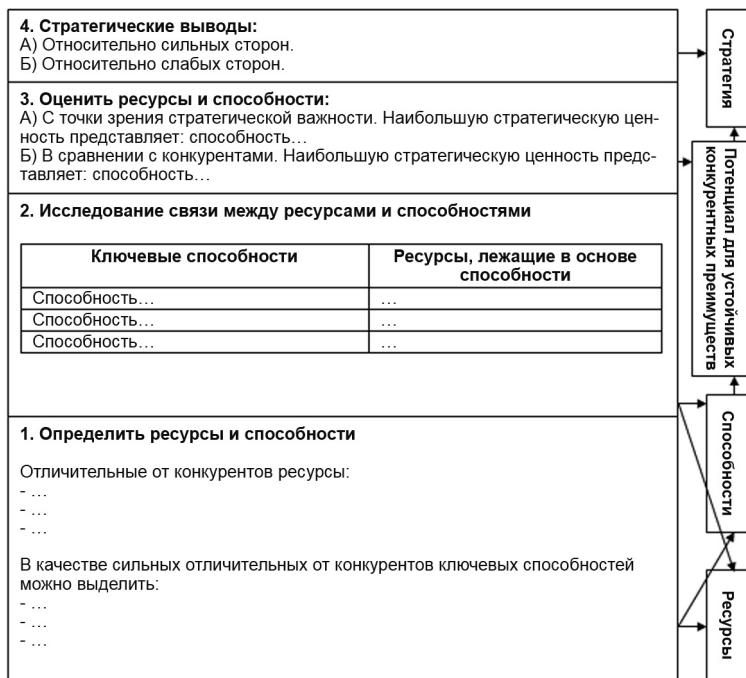


Рис. 4.3. Модель анализа ресурсов и способностей (Грант, 2002)

#### 4.4. Ожидание заинтересованных сторон

Как правило, у любой организации достаточно много заинтересованных сторон (далее ЗС) с весьма широким набором требований и интересов. И все эти требования и интересы необходимо в той или иной степени учитывать при осуществлении стратегического выбора. Анализ ожиданий ЗС предлагается осуществлять следующим образом:

1. Определим ключевые заинтересованные стороны, используя *схему заинтересованных сторон*<sup>7</sup> (рис. 4.4).

Теперь мы четко, систематизированно видим, с кем нам надо работать. Далее...

<sup>7</sup> Вайни Ховард. Конкурентная и корпоративная стратегия. Кн. 5. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 136 с.

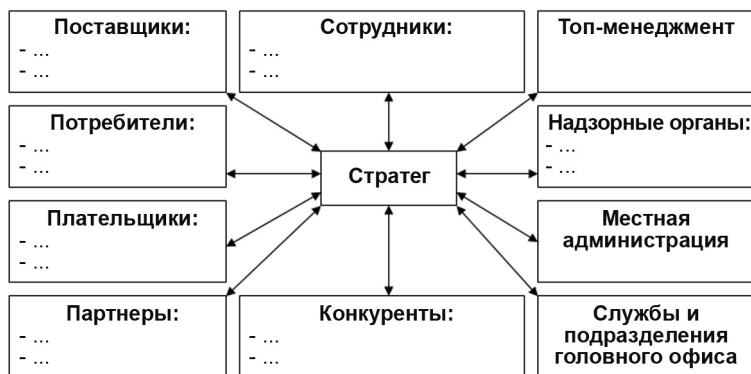


Рис. 4.4. Основные ЗС

2. Выявим основные требования ЗС. В этом нам поможет табл. 4.1. В данной таблице нам необходимо по каждой ЗС рассмотреть ее основные, ключевые требования и интересы, которые имеют непосредственное отношение к деятельности нашей организации.

Понимание основных требований выделенных ЗС дает нам возможность учитывать их при формировании и реализации стратегии.

3. Согласно классификации Линча<sup>8</sup>, нужно выделенные ЗС классифицировать следующим образом (табл. 4.2).

Данная классификация позволяет нам отделить ЗС, которые осуществляют реализацию стратегии, от ЗС, которые заинтересованы в результатах реализации стратегии. Наверное, излишне уточнять, что работать с этими группами ЗС стратегу необходимо по-разному.

Т а б л и ц а 4.1

**Основные требования ЗС**

ЗС	Основные требования
...	...
...	...

<sup>8</sup> Вайни Ховард. Организация: заинтересованные стороны, предназначение и ответственность. Кн. 4. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 88 с.

Таблица 4.2

**Классификация ЗС по Линчу**

<b>ЗС, которые осуществляют действия, диктуемые стратегией</b>	<b>ЗС, заинтересованные в результатах этих действия</b>
...	...
...	...

Таблица 4.3

**Классификация ЗС по Аргенти**

<b>От характера ресурсов, предоставляемых организации</b>	
<b>первичные</b>	<b>вторичные</b>
...	...
...	...

Таблица 4.4

**Значимость ЗС**

<b>ЗС</b>	<b>Способность влиять на решения</b>	<b>Легитимность</b>	<b>Безотлагательность</b>
...	Высокая	Средняя	Низкая
...	...	...	...
...	...	...	...

4. Согласно классификации ЗС, предложенной Аргенти<sup>9</sup>, нужно выделенные ЗС классифицировать следующим образом (табл. 4.3).

Данная классификация позволяет нам понять, от каких ЗС зависит предоставление необходимых ресурсов для реализации стратегии. Соответственно, те ЗС, которые обеспечивают первичные для реализации стратегии ресурсы, должны быть одарены нашим вниманием в первую очередь.

5. Далее оценим власть ключевых ЗС, используя *матрицу власти ЗС*<sup>10</sup> (рис. 4.5).

Данная модель строится очень просто. По горизонтали нам предлагается выбрать, каким видом операционной власти (влиянием на оперативную деятельность организации) обладает та или иная ЗС. В то же время по вертикали необходимо определить соответствие той же ЗС двум параметрам концептуальной

<sup>9</sup> Вайни Ховард. Организация: заинтересованные стороны, предназначение и ответственность. Кн. 4. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 88 с.

<sup>10</sup> Там же.

Концептуальная власть	Большая <b>А</b> <b>Дистанцированная власть</b> - ... - ...	<b>В</b> <b>Полная власть</b> - ... - ...	
	Малая <b>Д</b> <b>Безвластие</b> - ... - ...	<b>С</b> <b>Операционная власть</b> - ... - ...	
	Малая	Операционная власть	Большая

**Рис. 4.5. Матрица власти ЗС**

власти (власть принятия стратегических решений). Эта классификация ЗС позволяет нам понять, как и с какими ЗС необходимо работать, а также оценивать риски от данной работы.

6. Оцениваем значимость ЗС по следующим трем факторам<sup>11</sup> (Agle et al, 1999) (табл. 4.4).

7. Завершающим этапом анализа требований ЗС на соответствие выбранной стратегии является сопоставительная оценка их требований с выбранной стратегией. При этом обязательно учитывается значимость, влияние той или иной ЗС на реализацию стратегии. Также тут необходимо четко сформулировать основные направления совершенствования отношений с ключевыми ЗС.

#### **4.5. Практикум «Кейс по оценке ожиданий ЗС по фильму «ДухLess» и мультфильму «Мадагаскар»**

Продолжаем анализ фильма «ДухLess», но уже с позиции действий ЗС и их влияния на реализацию стратегии.

<sup>11</sup> Вайни Ховард. Организация: заинтересованные стороны, предназначение и ответственность. Кн. 4. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 88 с.

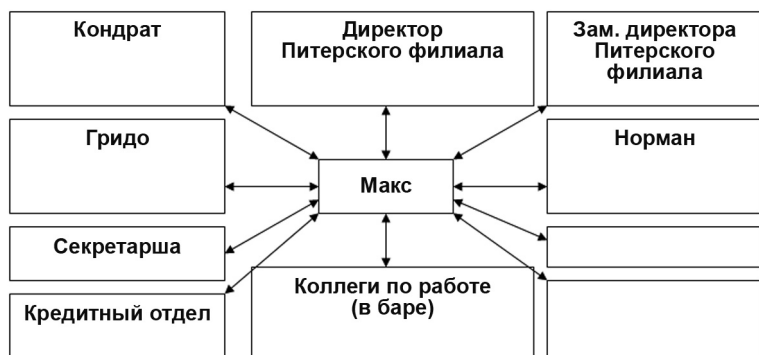


Рис. 4.6. Основные ЗС

Для начала определим ключевые заинтересованные стороны, используя *схему заинтересованных сторон* (рис. 4.6).

Далее, согласно классификации Линча, можно выделенные ЗС классифицировать следующим образом (табл. 4.5).

Согласно классификации ЗС, предложенной Аргенти, можно выделенные ЗС классифицировать следующим образом (табл. 4.6).

Выявим основные требования ЗС (табл. 4.7).

Таблица 4.5

**Классификация ЗС по Линчу**

ЗС, которые осуществляют действия, диктуемые стратегией	ЗС, заинтересованные в результатах этих действия
Макс	
	Кондрат
	Норман
	Гридо
	Кредитный отдел

Таблица 4.6

**Классификация ЗС по Аргенти**

От характера ресурсов, предоставляемых организации	
первичные	вторичные
Норман	Макс
Кондрат	Гридо
	Кредитный отдел

Таблица 4.7

**Основные требования ЗС**

<b>ЗС</b>	<b>Основные требования</b>
Макс	Занять место Кондрата
Норман	Эффективная деятельность русского филиала
Кондрат	Получить бонусы, получить откат, уволить Макса
Гридо	Получить откат, уволить Макса
Директор Питерского филиала	Остаться в должности
Зам. директора Питерского филиала	Занять должность директора филиала
Кредитный отдел	Получить премию, остаться на работе
Секретарша	Остаться на работе

Далее оценим власть ключевых ЗС, используя *матрицу власти ЗС* (рис. 4.7).

В целом выбранная Максом стратегия отвечает ключевому ЗС – Норману, обладающему дистанцированной властью, и полностью не отвечает интересам Кондрата, который обладает полной властью. Таким образом, в качестве основных направлений совершенствования отношений Макса с ЗС, которые могли бы способствовать реализации выбранной стратегии, можно выделить:

<b>Концептуальная власть</b>	<b>А</b> <b>Дистанцированная власть</b> Норман	<b>В</b> <b>Полная власть</b> Кондрат
	<b>Д</b> <b>Безвластие</b> Кредитный отдел Секретарша	<b>С</b> <b>Операционная власть</b> Макс Гридо Директор Питерского филиала Зам. директора Питерского филиала
Малая	<b>Операционная власть</b>	Большая

Рис. 4.7. Матрица власти ЗС

1. Необходимо устанавливать прямую связь с Норманом.
2. Не верить «на слово» (готовому проекту) Кондрата.
3. Не входить в открытое противостояние с Гридо.

Ну, и для закрепления изученного материала рассмотрим применение предлагаемых моделей оценки требований ЗС выбранной стратегии на примере уже известного нам мультфильма «Мадагаскар».

Для начала определим ключевые заинтересованные стороны, используя *схему заинтересованных сторон* (рис. 4.8).

Согласно классификации Линча (книга 4, с. 41), можно выделенные ЗС классифицировать следующим образом (табл. 4.8).

Т а б л и ц а 4.8

**Классификация ЗС по Линчу**

<b>ЗС, которые осуществляют действия, диктуемые стратегией</b>	<b>ЗС, заинтересованные в результатах этих действия</b>
Зебра	
	Лев
	Жираф
	Бегемот
	Люди (сотрудники зоопарка)

Т а б л и ц а 4.9

**Классификация ЗС по Аргенти**

<b>От характера ресурсов, предоставляемых организации</b>	
<b>первичные</b>	<b>вторичные</b>
Зебра	Лев
	Жираф
	Бегемот
	Люди (сотрудники зоопарка)

Т а б л и ц а 4.10

**Основные требования ЗС**

<b>ЗС</b>	<b>Основные требования</b>
Зебра	Выжить и жить на острове
Лев	Выжить и вернуться в Нью-Йорк
Жираф	Выжить
Бегемот	Выжить, и чтобы было весело
Люди (сотрудники зоопарка)	Чтобы звери вернулись
Пингвины	Чтобы было весело

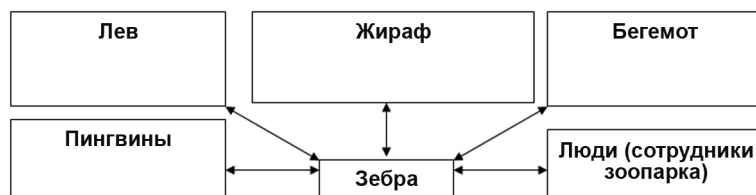


Рис. 4.8. Схема заинтересованных сторон

Концептуальная власть	Большая А Дистанцированная власть	В Полная власть Зebra
	D Безвластие Жираф Люди (сотрудники зоопарка)	С Операционная власть Лев Бегемот
Малая	Малая	Операционная власть Большая

Рис. 4.9. Матрица власти ЗС

Согласно классификации ЗС, предложенной Аргенти, можно выделенные ЗС классифицировать следующим образом (табл. 4.9).

Выявим основные требования ЗС (табл. 4.10).

Далее оценим власть ключевых ЗС, используя матрицу власти ЗС (рис. 4.9).

В целом выбранная стратегия соответствует ожиданиям ключевых ЗС. В данном случае стратег – Зebra сама является единственной ЗС, которая обладает полной властью. При этом с остальными ЗС необходимо работать следующим образом:

1. Лев – необходимо его накормить.
2. Бегемот, Жираф – необходимо обеспечить им веселье и еду.

## 4.6. Практикум «Пример формирования стратегии развития частного образовательного учреждения»

### 4.6.1. Идентификация вариантов стратегии развития

На основе проведенного стратегического анализа текущей ситуации сформулируем основные варианты стратегического развития Зеленодольского филиала ИЭУП. Для этого используем модель *общие стратегии по Портеру* (рис. 4.10).

Таким образом, можно выделить следующие варианты возможного стратегического развития Зеленодольского филиала ИЭУП:

1. В части дневного и заочного обучения мы можем сконцентрироваться на лидерстве по затратам, ввиду того, что у филиала есть ряд источников низких затрат (ниже будет сказано подробнее).

2. В части дистанционного обучения мы можем сконцентрироваться на стратегии «дифференциации», так как у филиала есть возможность удовлетворить ожидания потребителей в части более свободного и удобного режима обучения.

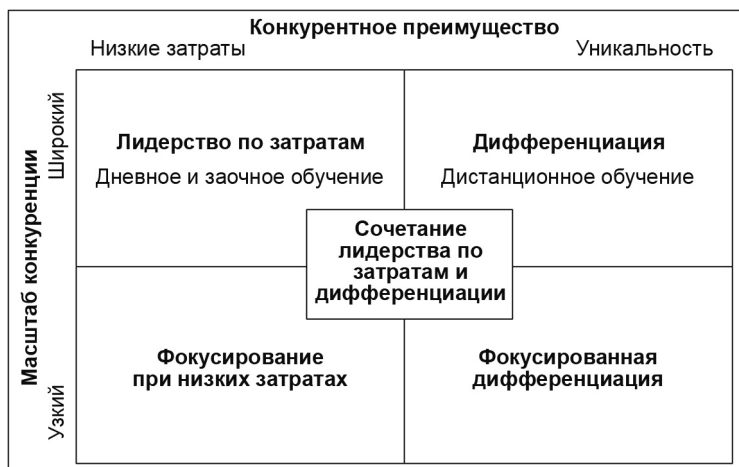


Рис. 4.10. Общие стратегии по Портеру

3. Имея возможность поддерживать низкие затраты, мы могли бы сфокусироваться на подготовке специалистов какого-то одного профиля. Например, сфокусироваться на профессиональной переподготовке и повышении квалификации и работать только с организациями и предприятиями.

4. Другой вариант фокусированной дифференциации можно предложить, если сконцентрироваться на подготовке специалистов какого-то одного профиля. Например, только технологов общественного питания или специалистов гостиничного и туристического сервиса, которые очень востребованы городом.

5. Мы могли бы сочетать лидерство по затратам и дифференциацию за счет использования источников низких затрат и развития дистанционной формы обучения.

6. Переход от транзакционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений, который может обеспечить качественное увеличение количества учащихся.

#### **4.6.2. Выбор стратегии развития**

Нами были сформулированы пять возможных стратегических направлений дальнейшего развития. Однако даже поверхностный анализ показывает, что реализация 3,4 направления весьма рискованна для филиала. Рынок образовательных услуг ВПО и СПО г. Зеленодольска сокращается и переход к подготовке по одной, двум специальностям, пусть даже и востребованным в настоящее время городом и поддерживаемым администрацией не позволит филиалу успешно функционировать даже в краткосрочной перспективе. Если попробовать сконцентрироваться на профессиональной переподготовке, то тут тоже рынок Зеленодольска нестабильный, объем его невелик и имеет множество конкурентов из числа государственных учебно-курсовых комбинатов.

Если готовить о 5 пункте, то такой подход, по нашему мнению, является очень рискованным с позиции качества предоставляемых образовательных услуг. В настоящее время, конечно, можно обучать дистанционно, используя бесплатные программные продукты общего пользования (например, электронная почта, скайп и пр.), однако при этом качество будет достаточно низким.

Таким образом, в части традиционных форм обучения (дневное и заочное) ЗФИЭУП старается получить устойчивое преимущество, основанное *на лидерстве по затратам*, предоставляя образовательные услуги хорошего качества по ценам более низким, чем у конкурентов.

При этом источниками низких затрат выступают:

1) «эффект масштаба» – ряд управленческих функций централизованы в головном вузе, ряд преподавателей привозится из головного вуза, а также используется часть основных фондов головного вуза;

2) «культура экономии» – персонал заботится об исключении непроизводительных расходов;

3) ряд основных фондов берется в аренду только на время обучения, соответственно, годовые затраты на них существенно ниже затрат на постоянное обслуживание аналогичных фондов;

4) низкая оплата труда преподавателей колледжа.

ЗФИЭУП старается удерживать лидирующие позиции по затратам и соответственно извлечь прибыль выше среднеотраслевого уровня. Однако этому мешает то, что трудно сохранить средний уровень цен по отрасли «Образование» в г. Зеленодольске. Цены приходится снижать, чтобы конкурировать с государственными вузами, имеющими сильные бренды и бюджетные места. Филиал старается увеличить объем продаж по более низким ценам.

В части дистанционной формы обучения ЗФИЭУП придерживается стратегии получения конкурентного преимущества, основанного на дифференциации. Кроме нас в нашем регионе по такой форме не обучает никто. Если принимать в расчет физически присутствующие в нашем регионе вузы и не учитывать расположенные в других регионах и использующие аналогичные дистанционные технологии. Данное допущение делается из соображений практической невозможности получения информации о студентах, проживающих в нашем регионе и дистанционно обучающихся в вузах других регионов.

За счет дистанционной формы обучения мы предоставляем потребителям особую ценность – удобный график и форму обучения. Однако потребители не готовы платить за эту уникальность и соответственно мы не можем говорить о получении прибыли выше среднеотраслевого уровня. Наоборот, мы вынуждены поддерживать низкий уровень цен (в сред-

нем на 10% ниже цен по традиционным формам обучения). Этому есть несколько причин:

- недоверие потребителя к качеству образования по данной форме обучения;
- необходимость конкурировать с сильными брендами государственных вузов.

Это возможно достичь за счет сравнительно низких затрат на организацию и ведение учебного процесса по дистанционной форме.

Используя матрицу И. Ансоффа, рассмотрим более подробно основные стратегические варианты роста ЗФИЭУП (рис. 4.11).

Основное направление деятельности сосредоточено на основном рынке образовательных услуг городов Зеленодольск, Волжск и Зеленодольского муниципального района. При этом ЗФИЭУП работает на данном рынке с уже освоенной услугой – предоставление образовательных услуг дневного и заочного обучения по специальностям:

- ВПО – экономика, юриспруденция, психология;
- СПО – бухгалтер.

		Товар/услуга	
		Освоенный	Новый
Рынок	Освоенный	<p><b>Проникновение на рынок</b>  <b>Укрепление позиции</b>  <b>Ликвидация</b>                      ЗФИЭУП                      Дневное и заочное обучение по специальностям:                      ВПО – экономика, юриспруденция, психология;                      СПО – бухгалтер</p>	<p><b>Развитие товара</b>                      ЗФИЭУП                      Дневное и заочное обучение по <b>новым</b> специальностям:                      ВПО – менеджмент (логистика), педагогика;                      СПО – гостиничный и туристический сервис, технология общественного питания</p>
	Новый	<p><b>Расширение рынка</b>                      ЗФИЭУП                      Дистанционная форма обучения (РТ, Москва, Санкт-Петербург, Коломна, п. Губкинский (Тюменская обл.), Братск, Самара, Латвия, Уфа, Казахстан, Тверь, Калининград, ИК-5 и др.)</p>	<p><b>Связанная</b>  <b>Диверсификация</b>  <b>Несвязанная</b></p>

Рис. 4.11. Направления роста – матрица Ансоффа

Мы стремимся увеличить свою долю рынка, которая составляет 24%, за счет увеличения объема оказываемых образовательных услуг имеющимся в регионе потребителям – нашим выпускникам, выпускникам школ, сузов, других вузов, безработным и сотрудникам организаций. Конкурентное преимущество в данном квадранте основано на лидерстве по затратам. В целом успех в данном квадранте зависит от перспектив отрасли «Образование» и ресурсов, находящихся в нашем распоряжении.

Однако за период с 2007 по 2011 гг. емкость рынка образовательных услуг городов Зеленодольска, Волжска и Зеленодольского муниципального района снизилась на 16,2% в связи со снижением численности выпускников школ, что в свою очередь вызвано «демографической ямой» 90-х годов. Касаясь ресурсного обеспечения, следует сказать, что институт обладает сильной материально-технической базой (часть которой берется в аренду и за счет этого сохраняется гибкость использования и минимизация затрат), сильным ППС, богатым библиотечным фондом, системой обучения и практикоориентированными образовательными программами. В данном квадранте организация получает 85% своей прибыли.

В то же время ЗФИЭУП присутствует и в квадранте «Расширение рынка». Осваивает новые рынки, предоставляя образовательные услуги по дистанционной форме обучения по РФ и СНГ. Другими словами, организация использует новый канал распределения отработанных образовательных программ для получения доступа к новым группам потребителей в других регионах. В данном квадранте организация получает 5% своей прибыли.

В квадранте «Развитие товара» ЗФИЭУП представлен новыми, открытыми в 2011-2012 гг. востребованными специальностями:

- ВПО – менеджмент (логистика), педагогика;
- СПО – гостиничный и туристический сервис, технология общественного питания.

Говоря о том, что рынок «образование» в нашем регионе (в части традиционных форм) находится на стадии зрелости, в качестве стратегического пути роста реализуются новые востребованные специальности. В данном квадранте организация получает 10% своей прибыли.

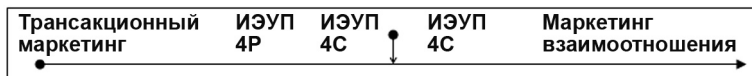
В целом, следует отметить, что, получая в настоящее время 85% прибыли от освоенного рынка, используя освоенный

продукт (образовательную услугу), мы обеспечиваем себе фундамент для дальнейшего развития. Не теряя времени, учитывая то, что рынок «образование» (по традиционным технологиям) находится на этапе зрелости с высоким уровнем конкуренции, филиал открывает новые специальности и развивает дистанционную форму обучения. Именно дистанционная форма обучения, по мнению руководства филиала, и должна стать стратегическим конкурентным преимуществом. В настоящее время рассматривается вопрос о переходе студентов с заочной формы обучения на дистанционную как более удобную и эффективную. Кроме того, рассматривается вопрос более активного применения дистанционных технологий при обучении студентов очного отделения. Однако дистанционное обучение находится еще на этапе зарождения – в настоящее время нет сильной законодательной базы, только начинают появляться стандарты работы, присутствует доля недоверия студентов к качеству образования по данной форме. Все это увеличивает риски деятельности. Однако мы придерживаемся мнения, что в будущем такая форма обучения станет основной и сейчас необходимо отработать технологию дистанционного обучения и занимать этот рынок, чтобы в стратегической перспективе (3-5 лет) он стал для нас основным источником прибыли. Учитывая последствия «демографической ямы» 90-х, усиливающуюся тенденцию (на ближайшие 10-15 лет) старения населения, усиливающуюся конкуренцию в сфере образования, демографическую ограниченность района, географическую ограниченность наших возможностей в предоставлении традиционных образовательных услуг, дистанционная форма обеспечит существенное расширение географии и обеспечит доступ к новым потенциальным потребителям. В перспективе предполагается сконцентрироваться на этой форме обучения и получать от нее до 80% прибыли.

Говоря о стратегии, направленной на развитие маркетинга взаимоотношений в филиале, следует отметить, что данная стратегия могла бы принести ощутимый результат, особенно в комплексном сочетании с уже выделенными стратегическими направлениями. В целом степень развития маркетинга взаимоотношений в филиале можно оценить, исходя из следующей модели (рис. 4.12)<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Винсент Келвин. Маркетинг взаимоотношений: Учебн. пособие. Кн. 2 / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2004. – 90 с.



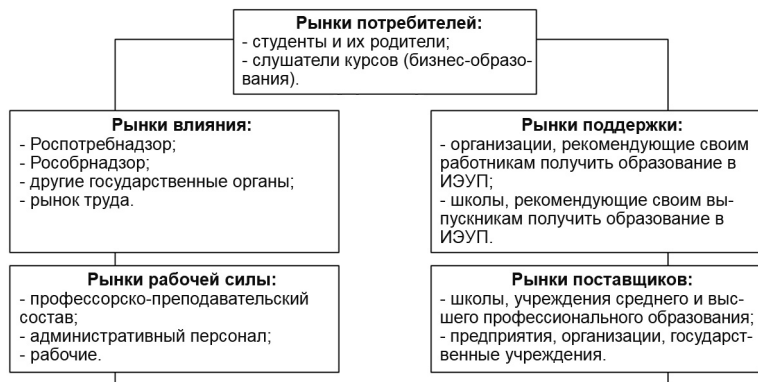
**Рис. 4.12. Степень развития маркетинга взаимоотношений в Зеленодольском филиале**

Успешная деятельность любого образовательного учреждения невозможна без развития в той или иной степени маркетинга взаимоотношений. Это связано со спецификой деятельности, а именно предоставлением доверительных услуг с минимальной материальной составляющей. При этом потребитель принимает решение о сотрудничестве с организацией на основе сложившегося мнения о качестве услуги (образования), которое в свою очередь формируется на основе мнений друзей, знакомых, общественного мнения, на основе того, насколько

Таблица 4.11

**Признаки маркетинга взаимоотношений**

Признак	Да/нет	Примечание
<i>Базовые признаки</i>		
Долговременность	да/нет	Не со всеми и не всегда. Организация говорит о развитии долгосрочных отношений, но часто дальше слов дело не идет.
Удержание старых потребителей	да	Разработана схема лояльности, выраженная в предоставлении скидки за повторное обучение, обучение родственников, обучение группой
Большое количество коммуникаций и обратная связь	да	Обратная связь предоставляется не всегда и не в полном объеме
Индивидуальный подход (кастомизация)	нет	Уникальные курсы под требования клиента не разрабатываются
Учет интересов различных ЗС	да/нет	Организация к этому стремится, но в части работы с внутренними потребителями ситуация хромает
Разделяемые цели, ценности, культура	да/нет	Но с ограниченным составом потребителей
Прозрачность, открытость	да	Да в значительной степени. Организация активно информирует о себе и своей текущей деятельности через интернет, СМИ и пр.
Эмоциональность	да/нет	Но с ограниченным составом потребителей
«Нерыночные отношения», бескорыстность	нет	Элемент бескорыстия есть на уровне личных отношений сотрудников и студентов, но в целом в рамках организации он минимален



**Рис. 4.13. Модель шести рынков: расширенный взгляд на маркетинг взаимоотношений**

вежливо встретили, квалифицированно ответили на поставленные вопросы и т.д. Также учитывается наличие и состояние материально-технической базы, регалии ректора, ректората и пр.

Иными словами, в филиале имеется ряд признаков маркетинга взаимоотношений, однако говорить в целом о развитой системе маркетинга взаимоотношений в организации еще рано. Рассмотрим эти признаки (табл. 4.11).

В целях оценки сложившихся взаимоотношений ЗФИЭУП с потребителями используем *модель шести рынков: расширенный взгляд на маркетинг взаимоотношений* (рис. 4.13)<sup>13</sup>.

**Рынки потребителей.** В качестве основных потребителей следует выделить: студентов и их родителей, а также слушателей курсов бизнес-образования. Обычно родители выступают в качестве плательщиков, а их дети – студенты в качестве конечных потребителей. Следовательно, требования этих двух групп к нам отличаются. Студент в первую очередь хочет интересно провести время, найти друзей, расширить круг знакомств, хорошо трудоустроиться после окончания. Родитель студента хочет, чтобы его ребенок

<sup>13</sup> Винсент Келвин. Маркетинг взаимоотношений: Учебн. пособие. Кн. 2 / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2004. – 90 с.

развивался, получал актуальные знания, не попал в плохую компанию, расширять круг знакомств и за счет этого хорошо трудоустроился и в целом «нашел себя в жизни». Слушатели курсов бизнес-образования – это, как правило, работающие люди и их цели заключаются в получении удостоверения об образовании, актуальных знаний и расширении круга знакомств.

В целом следует отметить, что наибольшая степень развития маркетинга взаимоотношений имеет место в отношениях со студенческим активом, то есть с теми студентами, которые вовлечены в деятельность института, которые

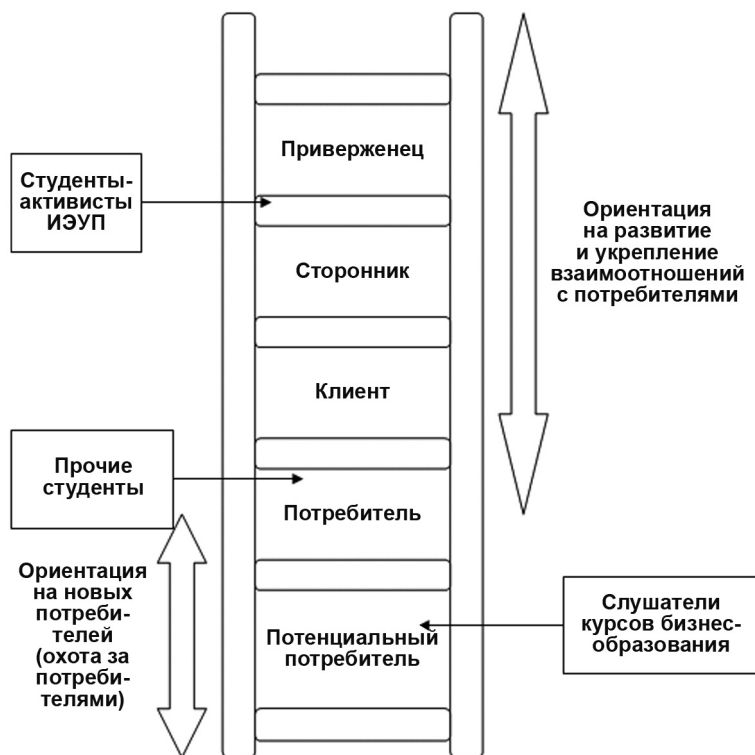


Рис. 4.14. Лестница потребительской лояльности

бескорыстно (только преследуя цели собственного развития) участвуют в различных общественных мероприятиях, концертах, конференциях, акциях по продвижению института и т.д.

Если рассмотреть ситуацию с точки зрения модели *лестница потребительской лояльности* (рис. 4.14)<sup>14</sup>, то состояние организации работы с различными потребителями ИЭУП будет следующее.

**Рынки поддержки.** В качестве рынков поддержки выступают организации, с которыми у филиала установлены дружественные отношения и которые рекомендуют своим работникам получить у нас образование, а также школы, рекомендуемые своим выпускникам получить у нас образование. В качестве одного из примеров можно привести взаимовыгодное сотрудничество с органами прокуратуры РТ, в рамках которого в филиале была открыта «Общественная приемная прокуратуры».

Также проводятся совместные мероприятия с Управлением образования Исполнительного комитета (ИК) города. Все это способствует формированию положительного имиджа ИЭУП в целом, а более тесное знакомство повышает доверие к нам и как следствие ведет к повышению количества абитуриентов за счет рекомендаций нас в качестве сильного вуза.

**Рынки поставщиков.** Это, прежде всего, школы, другие высшие учебные заведения, организации и предприятия. Со многими школами выстроено достаточно тесное сотрудничество, проходят совместные научные и общественные мероприятия. Их реализация дает возможность как институту, так и школам заявлять о себе общественности, продвигать себя. Кроме того, для школ проведение различных тематических чтений, научных конференций, концертов, вечеров и встреч является обязательной деятельностью, за которую они отчитываются на уровне Управления образования ИК города.

**Рынки рабочей силы.** Это, прежде всего, ключевой персонал – профессорско-преподавательский состав. В этой обла-

---

<sup>14</sup> Винсент Келвин. Маркетинг взаимоотношений: Учебн. пособие. Кн. 2 / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2004. – 90 с.

сти деятельности ИЭУП есть ряд проблем с позиций внутреннего маркетинга взаимоотношений.

1. Лояльность персонала во многом зависит от стабильности, уверенности в завтрашнем дне. В то же время ИЭУП заключает трудовые договоры сроком на 1 год с ежегодным перезаключением в сентябре. Таким образом, получается, что в сентябре, когда начинается учебный год и какому-либо преподавателю не найдется учебная нагрузка, то он будет вынужден не только уйти из института, но и уже не будет иметь возможность вовремя найти учебную нагрузку в другом институте. Ситуация обостряется еще и тем, что трудно быть уверенным в стабильной учебной нагрузке в связи с неустойчивыми (по филиалам) наборами абитуриентов в связи с демографическим кризисом 90-х годов. И хотя до настоящего времени ситуация складывается хорошо и в начале учебного года никто никого «на улицу» не выгнал, ощущение, что работодатель на это имеет законодательно защищенную возможность, оказывает негативное влияние на персонал.

2. Присутствует некоторый разрыв между тем, что декларируется ректоратом, тем, что им делается, и тем, что происходит в реальности.

**Рынки влияния.** К ним следует отнести различные органы государственного надзора и рынок труда в целом. С органами государственного надзора налажены достаточно хорошие, взаимовыгодные отношения. На рынке труда продвижение института осуществляется за счет практической деятельности наших выпускников. Однако тут есть определенные проблемы, связанные с тем, что в ряде случаев институт идет навстречу студенту, разрешает копить академические задолженности, а потом их быстро закрывать. Вследствие этого и других моментов, в ряде случаев страдает качество образования, что в конечном итоге приводит к разовым негативным откликам по нашим выпускникам.

В целом, говоря о необходимости уделить внимание данному стратегическому направлению развития Зеленодольского филиала, следует отметить и ряд сложностей.

1. Стратегическое маркетинговое планирование не формализовано, видение развития организации находится в «голове» у ректора – собственника.

Отсюда возникает проблема, связанная с непониманием или неправильным пониманием стратегических ориентиров. Если на уровне высших и средних руководителей головного вуза эта проблема не так заметна, то на уровне руководителей филиалов и рядовых преподавателей наблюдается «хаос» в понимании стратегических целей. В случаях изменений стратегических ориентиров проходит достаточно много времени, чтобы эти изменения «сарафанным радио» были донесены до всего персонала.

Систематической работы в области стратегического планирования нет, что также является негативным моментом в условиях динамичного внешнего окружения, когда требуется постоянный мониторинг глобальных тенденций и поиск на их основе новых потребителей, форм обучения и рынков.

Сконцентрированность стратегических вопросов на одном, пусть даже талантливом руководителе (собственнике) приводит к некоторой однобокости в стратегическом развитии, в результате которой упускается ряд стратегических альтернатив.

2. Большая ориентированность на транзакционный маркетинг, а не на маркетинг взаимоотношений.

Как было показано выше, в организации присутствуют лишь элементы маркетинга взаимоотношений, о комплексной системе говорить рано. В то же время институт является поставщиком образовательных услуг, «доверительных услуг» с минимальной материальной составляющей. Решение о работе с нами принимаются не на основе оценки предоставляемых нами материальных ценностей или их качества, а на основе общего мнения о нас, которое, прежде всего, складывается на основе мнений людей, специалистов, уже имеющих или имевших с нами дело. В результате ориентированность на сделку сегодня (транзакционный маркетинг) приводит к поддержанию субъективного общественного мнения, согласно которому качество образования в частном (коммерческом) учебном заведении ниже, чем в государственном и что работодатель неохотно берет на работу с таким образованием. Это негативно влияет на наборы абитуриентов (наши продажи).

Кроме того, такая ориентация влечет за собой и проблемы с внутренними потребителями – профессорско-преподавательским составом (ППС). Тут следует выделить низкую

лояльность ППС, связанную с отсутствием стабильности и уверенности в «завтрашнем дне», за счет того, что ИЭУП заключает трудовые договоры сроком на 1 год с ежегодным перезаключением в сентябре.

Также наблюдается разрыв между тем, что декларируется ректоратом, тем, что им делается, и тем, что происходит в реальности. Это влечет за собой потерю веры в работодателя, в «идеалы» организации, снижает вовлеченность персонала и его мотивацию.

Все это приводит к тому, что некоторые наши же сотрудники становятся проводниками негативной информации о нас.

### 3. «Стихийное» развитие бренда ИЭУП.

Развитию бренда ИЭУП систематического внимания не уделяется. Имеют место лишь разрозненные, часто не согласованные между собой мероприятия. Они не ставят своей целью усилить бренд, больше ставится задача закрепления названия вуза в «умах». В то же время работы по формированию видения бренда, постановке целей бренда, аудит бренда, определение сущности бренда, ресурсное обеспечение бренда и его последующая оценка не производятся. В то же время формирование сильного бренда ИЭУП является весьма актуальной задачей в условиях ужесточающейся конкуренции и внешних условий. Кроме того, само название института «ИЭУП» является трудно выговариваемым и легко перефразируемым в ненормативное слово.

### 4. Развитие дистанционного образования и международных связей.

Обоснованно существенное внимание уделяется развитию дистанционного образования в регионах РФ. ИЭУП «пробует» себя в международном контексте (проект обучения русскому языку на Мадагаскаре). Эти стратегические направления, безусловно, важны, и их необходимо развивать. Однако развитию дистанционного обучения мешает ряд внутренних проблем, связанных, прежде всего, с персоналом (см. предыдущий пункт). Если рассматривать деятельность ИЭУП в международном аспекте, то следует отметить, что кроме курсов, связанных с русским языком, русской историей, литературой, нам предложить пока нечего. По другим образовательным курсам мы неконкурентоспособны на мировом рынке. Да и в целом развитие дистанционного образования требует от нас большей гибкости, адаптивности, практикоориентированности, а этого в полной мере мы дать не можем.

### 4.6.3. Оценка вариантов стратегии

#### **Оценка соответствия стратегии типу отраслевого рынка.**

В целом отрасль «Образование» можно назвать глобальной отраслью, то есть отраслью, в которой имеются сходства между всеми национальными рынками<sup>15</sup>. Причина заключается в том, что в целом во всех развитых странах образование является ключом к дальнейшей обеспеченной жизни и карьере. Более того, образовательный процесс в той или иной степени сопровождает каждого человека в процессе всей его жизни. Из этого можно предположить, что сфера образования будет существовать всегда, пока жив человек. Однако с течением времени развиваются технологии ведения образовательного процесса и с появлением информационных технологий возможность доступа к потенциальным клиентам существенно выросла. В настоящее время повышается скорость и качество передачи информации, повышается доступность информационных технологий, что открывает все большие возможности для глобальных образовательных организаций. И хотя в настоящее время существует ряд факторов, которые сдерживают активный приход на наш рынок глобальных образовательных учреждений, со временем следует полагать, что эти барьеры будут все более снижаться.

Рассмотрим возможные сдерживающие и способствующие развитию глобального рынка «Образование» факторы, используя модель *движущие силы глобализации*. Согласно этой модели в качестве пяти **основных движущих сил глобализации** выделяется:

#### 1. Сближение культур.

В настоящее время происходит сглаживание национальных и культурных различий, развивается международный туризм, средства массовой информации и коммуникационные системы становятся все более схожими друг с другом. Все это открывает глобальные возможности для предоставления образовательных услуг. Во всем мире признается значимость образования, происходит глобализация научных знаний и исследований.

#### 2. Эффект масштаба и разнообразия.

Возникают определенные образовательные программы, которые могут без доработок или с минимальной адаптации

---

<sup>15</sup> Сегал-Хорн Сюзан. Международная и кросс-культурная стратегия. Кн. 7. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 165 с.

ей предлагаться во всем развитом мире. Например, это программы, связанные с менеджментом, логистикой, управлением персоналом, маркетингом, управлением проектами и др. Это существенно снижает затраты организации за счет эффекта масштаба.

В то же время отработанные технологии дистанционного обучения позволяют предлагать удаленным потребителям (студентам) различные образовательные программы. Это существенно снижает издержки за счет эффекта разнообразия.

### 3. Развитие технологий.

Динамичный рост информационных и коммуникационных технологий обеспечивает стирание информационных границ между странами и потребителями образовательных услуг. Это, безусловно, способствует глобализации образовательной отрасли.

4. Ослабление государственного регулирования и устранение торговых ограничений.

В настоящее время законодательные требования по ведению образовательного бизнеса достаточно жесткие. Со временем, следуя мировым тенденциям развития дистанционных технологий обучения, они будут снижаться.

### 5. Сильные международные конкуренты.

С появлением в нашей стране ряда ведущих западных университетов уровень конкуренции образовательной отрасли все более увеличивается. В настоящее время это пока мало заметно в связи с высокими законодательными барьерами, высоким имиджем наших вузов, но в ближайшей перспективе, скорее всего, данные барьеры будут снижаться.

**К сдерживающим факторам глобализации в сфере образования** в настоящее время можно отнести:

- законодательные ограничения (например, обязательное наличие существенной материально-технической базы, большого библиотечного фонда на бумажном носителе, вопросы с законодательным признанием дистанционной формы обучения как таковой и т.д);

- недоверие потребителей (студентов) к качеству обучения по дистанционным технологиям;

- высокая стоимость образовательных услуг глобальных образовательных учреждений;

- сохраняющиеся культурные и исторические различия между народами. Например, обучение русскому языку и истории будет востребовано на рынке США в очень ограниченном

объеме и т.д. Хотя в то же время обучение английскому языку востребовано во всем цивилизованном мире.

Уровень конкуренции в отрасли «Образование» в городах Зеленодольск, Волжск и Зеленодольском муниципальном районе достаточно высокий. Это обусловлено:

- снижением количества выпускников школ с 2007-2011 гг. вследствие «демографической ямы» в среднем на 23%;
- действием в небольшом городе семи учебных заведений ВПО и СПО;
- близким расположением г. Зеленодольска к г. Казани, что дает возможность учиться в казанских учебных заведениях.

В целом можно выделить следующие ключевые факторы успеха в отрасли «Образование» Зеленодольского муниципального района:

- ценовая политика;
- гибкость и практикоориентированность учебного процесса;
- наличие дистанционных форм обучения;
- маркетинг взаимоотношений;
- переход к Event-маркетингу;
- сотрудничество с другими образовательными учреждениями;
- связи с влиятельными политическими фигурами города.

Рассматривая жизненный цикл отрасли (ЖЦО) [2], следует отметить, что отрасль «Образование» находится на этапе «Зрелость». Этот этап характеризуется инновацией продукта, уступает место инновациям процесса – появление дистанционной формы обучения. В условиях ценовой конкуренции институты (прежде всего, коммерческие) стараются минимизировать затраты.

Все это в целом соответствует основным стратегическим направлениям филиала на минимизацию затрат и развитие дистанционной технологии обучения.

#### **Оценка обеспеченности стратегии ресурсами и способностями.**

На основе модели *анализа ресурсов и способностей* выявим обеспеченность филиала соответствующими ресурсами и способностями для реализации стратегии (рис. 4.15).

Возможности использования сильных сторон:

- конкурентам достаточно легко симитировать или создать материально-техническую базу, библиотечный фонд, установить связи с работодателями и т.д., но очень трудно со-

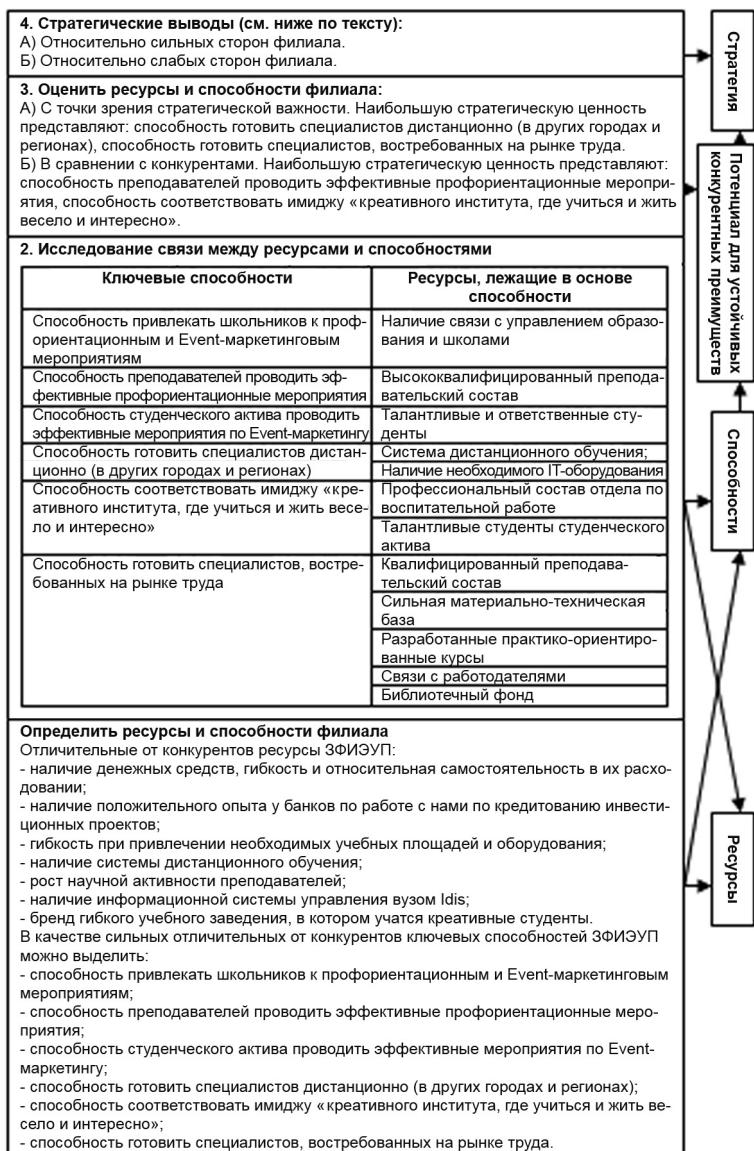


Рис. 4.15. Модель анализа ресурсов и способностей (Грант, 2002)

здать имидж хорошего вуза. В качестве рекомендации можно предложить организовать целенаправленную работу по развитию бренда «ИЭУП», направленную на усиление положительного имиджа «ЗФИЭУП как места, где весело и интересно учиться, а также места, где дают актуальные, практико-ориентированные знания»;

- так как система дистанционного обучения легко имитируется и требуемое оборудование легко закупается, необходимо в кратчайшие сроки использовать это временное конкурентное преимущество в г. Зеленодольске и районе. Как можно быстрее и больше увеличить «инсталлированную базу» – студентов, обучающихся по данной системе. Тем самым, укрепив за собой имидж образовательного учреждения, оказывающего качественные дистанционные образовательные услуги;

- постоянно развивать взаимовыгодное сотрудничество с работодателями, что будет способствовать усилению практикоориентированности образовательных программ, увеличению трудоустройства выпускников, а также повышению количества обучаемых заочной формы (за счет сотрудников данных организаций);

- отлаживать собственную систему дистанционного образования для развития способностей обучать дистанционно;

- усилить обеспеченность филиала ИТ-оборудованием;

- продолжать развивать в ЗФИЭУП систему маркетинга взаимоотношений с выпускниками.

Предложения по устранению недостатков:

- так как квалифицированных сотрудников (преподавателей и специалистов) не хватает в районе и городе, необходимо создать систему мотивации, направленную на удержание в ЗФИЭУП квалифицированного персонала, а также совершенствовать систему самостоятельной подготовки научно-педагогических кадров (например, за счет усиления связей с диссертационными советами).

#### **4.6.4. Ожидание заинтересованных сторон**

У любой организации достаточно много ЗС с широким набором требований и интересов. Часто эти требования и интересы противоречат друг другу. Бывает очень сложно учесть даже часть из них. Однако учет требований ЗС и управление

ими процесс необходимый. Под управлением ЗС предлагается понимать следующий процесс:

- выявление ЗС;
- определение приоритетов целей и интересов ЗС;
- выявление типа поведения, который ожидается от ЗС в связи с реализацией стратегии;
- определение, каково наиболее вероятное отношение к реализуемой стратегии;
- определение способов, как можно заручиться их поддержкой (или нейтрализовать их влияние).

Практический опыт говорит, что полное игнорирование требований ЗС в большинстве случаев приводит к крайне негативным последствиям.

Однако следует отметить, что влияние различных ЗС различно и соответственно в разной степени должны быть учтены и их требования. Есть группа ЗС, интересы которых необходимо учитывать в первую очередь (например, акционеры, собственник компании, надзорные органы и пр.). Просто неучет их интересов, скорее всего, повлечет за собой достаточно быстрые санкции – штрафы, закрытие организации, изменения в высшем руководстве и т.д.

Интересы другой группы ЗС должны быть обязательно учтены, но не обязательно «сию секунду». Например, администрация города может достаточно долго высказывать пожелания на счет увеличения средней заработной платы на предприятии и др. требования. При этом первостепенное невыполнение их требований вряд ли повлечет за собой негативные последствия.

Также можно выделить и группу ЗС, интересы которых можно учитывать в последнюю очередь, и это не вызовет каких-либо значимых для организации последствий. Например, требования низкоквалифицированного персонала, который легко заменить, о повышении заработной платы.

Определим ключевые заинтересованные стороны Зеленодольского филиала, используя *схему заинтересованных сторон*<sup>16</sup> (рис. 4.16).

Следует отметить, что были выделены только основные группы ЗС, влияние которых может оказать влияние на стра-

---

<sup>16</sup> Вайни Ховард. Организация: заинтересованные стороны, предназначение и ответственность. Кн. 4. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 88 с.

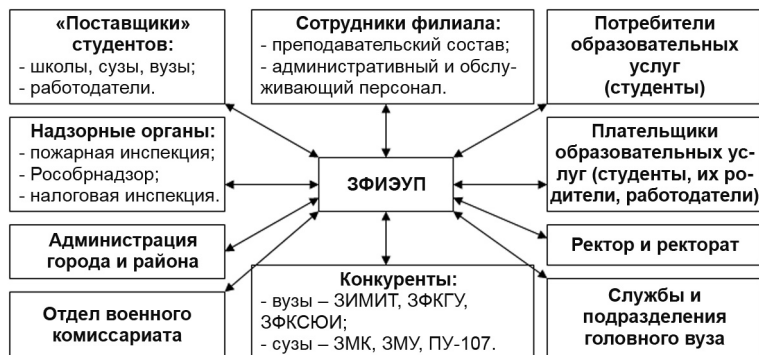


Рис. 4.16. Основные ЗС ЗФИЭУП

тегическое развитие. Специально в рамках групп были выделены различные ЗС в соответствии с их различными интересами. Так, в рамках **«Поставщиков»** были выделены школы, сузы, вузы и отдельно работодатели. Это связано с тем, что интересы в целом совпадающие, тем не менее, будут отличаться в деталях.

Так, например, школы, как наши «поставщики», хотят от нас в качестве «оплаты услуг» организацию на их базе различных мероприятий для школьников. И неучет их интересов повлечет за собой то, что они перестанут направлять на наши профориентационные мероприятия своих учеников, перестанут рекомендовать им наш вуз. Это негативным образом отразится на наших наборах студентов и комплектовании групп. В то же время работодатели, как наши «поставщики» студентов, хотят от нас предоставления скидок на обучение обучающимся своим руководителям и гибкого графика обучения, позволяющего минимизировать отрыв сотрудника от рабочего процесса. Неучет данных интересов повлечет за собой то, что сотрудники организаций могут быть направлены на обучение в другие вузы. И это приведет к снижению наших продаж. Таким образом, в целом совпадающий интерес ЗС группы «Поставщики», заключающийся в направлении на обучение, различается в определенных деталях.

Следующая группа **«Сотрудники филиала»** также включает в себя несколько подгрупп. Преподавательский состав, который заинтересован в своевременной выплате достойного ма-

териального вознаграждения, предоставлении нематериальных льгот, социальных гарантий, «уверенности в завтрашнем дне», а также возможностей для карьерного и/или профессионального развития. В целом можно сказать, что основные интересы административного и обслуживающего персонала такие же. Однако последствия от игнорирования их требований будут различными. Неучет интересов преподавателей повлечет за собой потерю ключевого конкурентного преимущества института – квалифицированный преподавательский состав. Неучет интересов административного персонала грозит меньшими последствиями. Тут проще найти замену из числа тех же преподавателей или просто на рынке труда. И еще проще заменить обслуживающий персонал.

Группа ЗС **«Потребители»** заинтересована в получении актуальных, практических знаний, востребованных на рынке труда. Студенты-очники хотят «интересно жить и проводить время в стенах института», заочники – иметь гибкий график учебного процесса. Неучет данных требований приведет к снижению наших наборов с негативными дальнейшими последствиями.

Группа ЗС **«Плательщики»** выделена с целью показать то, что, например, родителей студентов, которые оплачивают обучение своих детей, беспокоит не только качество образования, но и качество воспитательной работы с их детьми. Неучет этих требований также приведет к снижению наших продаж.

Группа ЗС **«Ректор и ректорат»** – интерес заключается в том, чтобы филиал устойчиво работал, а также развивался – постоянно увеличивал количество студентов, увеличивалось количество научных трудов, преподавателей с учеными степенями. Неучет данных требований грозит отстранением от работы руководства филиала.

Группа ЗС **«Службы и подразделения головного вуза»**. Данная группа заинтересована в том, чтобы обеспечивалось выполнение учебного процесса, достижение показателя рентабельности по филиалу, выполнение законодательных требований и пр. Неучет данных требований может грозить различными санкциями филиалу, например, депремированием всего персонала.

Группа ЗС **«Конкуренты»** в целом не заинтересована в нашем существовании. Однако независимо от их желаний мы все-таки существуем на рынке образовательных услуг

города, и постольку-поскольку мы все равно есть, то им интересно сотрудничество с нами в части проведения совместных научных и общественных мероприятий, требующих определенных ресурсов. Данный интерес взаимен, поэтому мы всегда его учитываем.

Группа ЗС **«Отдел военного комиссариата»** выделена в отдельную группу в связи с тем, что предъявляет достаточно существенные требования по организации военно-патриотического воспитания в институте и, главное, по организации и сопровождению призывной комиссии в стенах института. Неучет требований данной ЗС влечет за собой негативные отклики с уровня правительства Республики Татарстан. Дело в том, что вузы в части призывной комиссии в республике курирует первый заместитель премьер-министра РТ.

Группа ЗС **«Администрация города и района»** заинтересована в том, чтобы институт, используя свои ресурсы, организовывал и участвовал в городских мероприятиях. Также в том, чтобы вуз готовил больше востребованных на градообразующих заводах технических специалистов, прежде всего рабочих, а не экономистов, юристов и психологов. Неучет данных требований в краткосрочной перспективе нам практически ничем не грозит, однако в стратегическом плане, если мы хотим получить существенную поддержку администрации, необходимо двигаться в сторону изменения перечня предоставляемых образовательных программ.

Группа ЗС **«Надзорные органы: пожарный надзор, Рособрнадзор, налоговая инспекция»** заинтересована в том, чтобы в филиале выполнялись законодательные требования. Неучет их интересов вызовет негативные последствия для филиала, вплоть до его закрытия.

Таким образом, сформулированные основные требования ЗС систематизируем в табл. 4.12 и оценим их ожидания на соответствие с реализуемой стратегией.

Понимание основных требований выделенных ЗС дает нам возможность учитывать их при реализации стратегии.

Согласно классификации Линча<sup>17</sup>, можно выделенные ЗС классифицировать следующим образом (табл. 4.13).

---

<sup>17</sup> Вайни Ховард. Организация: заинтересованные стороны, предназначение и ответственность. Кн. 4. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 88 с.

Таблица 4.12

**Основные требования и ожидания ЗС**

<b>ЗС</b>	<b>Основные требования</b>	<b>Соответствие со стратегией</b>
1	2	3
Ректор и ректорат	Увеличение численности студентов и повышение экономической эффективности филиала.	Да, реализация выбранной стратегии должна привести к увеличению численности студентов и повышению эффективности.
Службы и подразделения головного вуза	Выполнение корпоративных требований.	Да, реализация стратегии находится в русле корпоративной стратегии.
Сотрудники филиала	«Уверенность в завтрашнем дне», высокий уровень оплаты труда, нематериальные льготы, возможность развития.	Да, <b>но существует вероятность сопротивления преподавателей при освоении дистанционных технологий обучения.</b>
Плательщики	Родители – заинтересованы в том, чтобы ребенок был «под присмотром», воспитывался, а также получал актуальные знания, которые позволят в будущем хорошо трудоустроиться. Работодатели – заинтересованы в том, чтобы сотрудник с минимальным отрывом от производства получил актуальные знания, применимые в направляющей организации. Заинтересованы в предоставлении обратной связи от института о процессе обучения.	<b>В настоящее время есть у родителей и студентов определенная доля недоверия к качеству обучения по дистанционной форме. Однако со временем, с развитием дистанционной системы обучения, повышением качества передачи информации и более широким распространением данное несоответствие, скорее всего, будет устранено.</b>
Потребители	Студенты – заинтересованы в том, чтобы интересно провести время, получить актуальные знания, которые помогут трудоустроиться в будущем.	
«Поставщики»	Заинтересованы в том, чтобы выпускники школ поступили в вузы (это говорит о качестве подготовки в школах). Также заинтересованы в проведении студентами и преподавателями института в школах профориентационных и других мероприятий.	Да. Изменение формы обучения не должно повлиять на взаимоотношения со школами.
Конкуренты	Заинтересованы в сотрудничестве. Например, в	Учитывая то, что дистанционная форма обучения

Окончание табл. 4.12

1	2	3
Конкуренты	части совместного проведения общественных мероприятий.	ими не применяется, у нас есть шанс какое-то время сохранять данное конкурентное преимущество.
Отдел военного комиссариата	Заинтересован в организации работы по призывной комиссии в стенах института, а также по военно-патриотическому воспитанию.	<b>Нет, так как основной контингент студентов может быть рассредоточен по республике и/или России. А ОВК интересно чтобы мы помогли ему только в части призывников ЗМР.</b>
Администрация города и района	Заинтересованы в безвозмездном использовании студентов на общественных работах и при проведении общественных городских мероприятий. Заинтересованы в том, чтобы вузы города открывали новые специальности для обеспечения кадрами градообразующих заводов.	<b>Нет, так как дистанцирование обучающихся будет существенно затруднять их привлечение к общественным городским мероприятиям. В то же время обучение студентов преимущественно в других регионах снизит негатив к нашему филиалу, который вызван тем, что мы «отбираем» у города «рабочие руки».</b>
Надзорные органы	В соблюдении законодательных требований.	Да.

Таблица 4.13

## Классификация ЗС по Линчу

ЗС, которые осуществляют действия, диктуемые стратегией	ЗС, заинтересованные в результатах этих действия
Ректор и ректорат	
Службы и подразделения головного вуза	Плательщики и потребители
Сотрудники филиала	Конкуренты
	Отдел военного комиссариата
	Администрация города и района
	Надзорные органы
	«Поставщики»

В целом такая классификация ЗС дает нам понимание, с какими ЗС необходимо работать в процессе реализации стра-

тегии, а мнение каких необходимо учитывать при формировании будущего стратегического развития.

Например, при разработке стратегии развития необходимо учитывать ожидания:

- Администрации города об открытии специальностей, связанных с подготовкой рабочих (а не экономистов и юристов);

- потребителей и плательщиков в высоком качестве образовательного процесса, а также в высокой практикоориентированности курсов;

- надзорных органов в соблюдении законодательных требований;

- отдела военного комиссариата об организации военно-патриотического воспитания и призывной комиссии в стенах института;

- «Поставщиков» (школ) могут выражаться в высоком качестве проводимых студентами в школах профориентационных мероприятий и пр.

В процессе реализации стратегии приходится учитывать требования сотрудников филиала и служб головного вуза.

В то же время ожидания ректора приходится учитывать и при разработке стратегии (например, ориентированность ректора на увеличение численности студентов), и при ее реализации (в процессе выделения ресурсов).

В целом все ожидания данных ЗС совпадают со стратегией филиала. За исключением возможности возникновения сопротивления со стороны преподавателей при внедрении дистанционных технологий. В целях недопущения этого возможно изменение системы оплаты труда с учетом использования IT-технологий в учебном процессе, а также обновление ППС.

Согласно классификации ЗС, предложенной Аргенти<sup>18</sup>, можно выделенные ЗС классифицировать следующим образом (табл. 4.14).

Данная классификация позволяет нам понять, с какими ЗС необходимо работать в первую очередь, а с какими –

---

<sup>18</sup> Вайни Ховард. Организация: заинтересованные стороны, предназначение и ответственность. Кн. 4. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 88 с.

Таблица 4.14

**Классификация ЗС по Аргенти**

<b>От характера ресурсов, предоставляемых организации</b>	
<b>первичные</b>	<b>вторичные</b>
Ректор и ректорат	Конкуренты
Службы и подразделения головного вуза	Отдел военного комиссариата
Сотрудники филиала	Администрация города и района
Плательщики и потребители	Надзорные органы
«Поставщики»	

во вторую. Другими словами, при возникновении спорных ситуаций необходимо удовлетворять требования сначала первичных ЗС, а потом вторичных. К сожалению, в настоящее время важнейшая группа «Плательщики и потребители» с настороженностью относится к дистанционной форме обучения. Прежде всего, это касается выпускников школ, поступивших на очное отделение, и их родителей и в значительно меньшей степени работающих студентов-заочников. Однако в настоящее время, когда доля очного отделения в филиале падает («демографическая яма» 90-х), а заочного остается стабильной, данным риском можно пренебречь. Кроме того, в ближайшем будущем мы не собираемся полностью переходить на дистанционную форму обучения.

<b>Концептуальная власть</b>	<b>А</b> <b>Дистанцированная власть</b> - плательщики и потребители - «поставщики» - конкуренты (могут поменять «правила игры» в отрасли) - администрация города и района	<b>В</b> <b>Полная власть</b> - ректор и ректорат
	<b>Д</b> <b>Безвластие</b> - сотрудники филиала (обслуживающий персонал) - отдел военного комиссариата	<b>С</b> <b>Операционная власть</b> - службы и подразделения головного вуза - сотрудники филиала (административные) - надзорные органы
<b>Малая</b>	<b>Операционная власть</b>	<b>Большая</b>

**Рис. 4.17. Матрица власти ЗС**

Оценим власть ключевых ЗС, используя *матрицу власти ЗС*<sup>19</sup> (рис. 4.17).

Классификация выделенных ЗС позволяет нам понять, как и с какими ЗС необходимо работать, а также оценивать риски от данной работы. Так, необходимо полностью и своевременно учитывать интересы ЗС квадранта В. В противном случае это, скорее всего, приведет к быстрым и существенным негативным обратным реакциям.

В то же время запросы ЗС квадранта D можно практически игнорировать без существенных для себя последствий.

Работа с ЗС в квадранте А должна строиться из соображений адекватности требований действующей стратегии. Например, озабоченность администрации недостатком квалифицированных кадров для градообразующих заводов понятна, но это еще не повод полностью переориентировать направления подготовки филиала. Обратная реакция от ЗС данного квадранта, скорее всего, будет не быстрая, но может быть достаточно существенная, вплоть до закрытия филиала.

Представители ЗС квадранта С имеют большую операционную власть и, соответственно, могут достаточно быстро смешаться в операционную деятельность, но изменить стратегическую направленность развития они не в состоянии.

В дополнение к изложенному можно значимость ЗС оценить по следующим трем факторам (Agle et al, 1999)<sup>20</sup> (табл. 4.15).

Таким образом, наибольшее влияние на деятельность организации в части реализации стратегии оказывают следующие ЗС: ректор и ректорат, надзорные органы. На запросы данных ЗС необходимо реагировать безотлагательно.

В качестве основных направлений совершенствования отношений с ЗС можно выделить:

1. Группа ЗС **«Ректор и ректорат»**.

Необходимо повышать информированность о достижениях и проблемах филиала. Необходимо проводить больше мероприятий, которые будут звучать на уровне района и республики, побеждать в научных конкурсах масштаба респуб-

---

<sup>19</sup> Вайни Ховард. Организация: заинтересованные стороны, предназначение и ответственность. Кн. 4. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 88 с.

<sup>20</sup> Вайни Ховард. Конкурентная и корпоративная стратегия. Кн. 5. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 136 с.

**Значимость ЗС**

<b>ЗС</b>	<b>Способность влиять на решения</b>	<b>Легитимность</b>	<b>Безотлагательность</b>
Ректор и ректорат	Высокая	Высокая	Высокая
Службы и подразделения головного вуза	Средняя	Высокая	Средняя
Сотрудники филиала	Высокая	Высокая	Средняя
Плательщики	Низкая	Средняя	Средняя
Потребители	Низкая	Средняя	Средняя
«Поставщики»	Средняя	Низкая	Средняя
Конкуренты	Средняя	Низкая	Средняя
Отдел военного комиссариата	Низкая	Низкая	Низкая
Администрация города и района	Средняя	Средняя	Низкая
Надзорные органы	Высокая	Высокая	Высокая

лики и страны. Это позволит заявить о себе как о небольшом филиале, имеющем большой потенциал и, как следствие, может привлечь необходимые для развития ресурсы.

### 2. Группа ЗС **«Службы и подразделения головного вуза»**.

Необходимо проявлять самостоятельность в решении оперативных вопросов, а не «бежать» за советами по каждой проблеме. Это позволит подчеркнуть, что персонал филиала квалифицирован и способен самостоятельно решать оперативные задачи. В целом вместе с предложениями п. 1 это обеспечит предоставление большей стратегической свободы действий.

### 3. Группа ЗС **«Сотрудники филиала»**.

Необходимо предоставлять возможности для развития и предлагать конкурентоспособную оплату труда. Это позволит укрепить кадровый состав, что в свою очередь обеспечит реализацию п. 1, 2 в стратегическом плане. В то же время интересами вспомогательного персонала можно пренебречь. Это не вызовет значимых стратегических последствий.

### 4. Группа ЗС **«Плательщики» и «Потребители»**.

Необходимо предоставлять больше информации о достижениях студентов и вуза, а также обратную связь о ходе

обучения конкретных студентов. Более того, необходимо в организации развивать маркетинг взаимоотношений. Это позволит достичь большей лояльности со стороны плательщиков и потребителей и приведет в долгосрочной перспективе к росту продаж.

5. Группа ЗС **«Поставщики»**.

Проводить больше взаимовыгодных совместных мероприятий с школьниками и сотрудниками организаций. Это будет способствовать нашей лучшей узнаваемости, причем не на «словах» (по рекламе), а на деле (в практике). В перспективе это приведет к усилению сотрудничества и росту продаж.

6. Группа ЗС **«Конкуренты»**.

Необходимо стремиться к разностороннему сотрудничеству, которое принесет пользу обеим сторонам. Ведь у нас практически нет прямой конкуренции по направлениям подготовки, мы больше конкурируем за выпускников школ, которые не определились с выбором будущей профессии. Это позволит нам в будущем получить равный с конкурентами (госвузами) доступ в школы и соперничество будет осуществляться на уровне качества проводимых профориентационных мероприятий.

7. Группа ЗС **«Отдел военного комиссариата», «Администрация города и района», «Надзорные органы»**.

Необходимо пригласить на обучение в наш институт на льготных условиях представителей руководства данных учреждений. Это позволит вовлечь их в деятельность нашего филиала, поднимет наш имидж, будет способствовать использованию «административного ресурса».

В целом анализ ЗС показал, что принципиальных несоответствий реализуемой стратегии с ЗС, которые могут существенно повлиять на деятельность филиала (ректор и ректорат, службы головного вуза, поставщики, потребители и сотрудники), нет. Противоречащими нашей стратегии интересами менее значимых ЗС (ОВК, администрация города и т.д.) можно пренебречь.

## Глава 5

# ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

### 5.1. Алгоритм оценки реализуемости и эффективности предложенной стратегии

Для итоговой критической оценки реализуемости и эффективности выбранной стратегии существует несколько подходов, предложенных разными авторами. В целом можно рекомендовать следующие:

1. Тест Джонсона-Скоулза.
2. Тест Румельта.
3. Концепция 4Е Гранта.

Рассмотрим, как пользоваться каждым из них.

Итак, **тест Джонсона-Скоулза**<sup>1</sup> для итоговой критической оценки стратегии. Он предполагает использование трех критериев: соответствие, осуществимость и приемлемость.

#### ***I. Соответствие.***

1. Стратегия должна разрешать стратегическую проблему, быть в состоянии справиться с угрозой извне.
2. Стратегия должна опираться на ресурсы и способности.
3. Стратегия должна соответствовать целям организации в виде требуемых значений показателей.

#### ***II. Осуществимость.***

1. Имеется ли достаточно ресурсов для реализации данной стратегии?

---

<sup>1</sup> Вайни Ховард. Конкурентная и корпоративная стратегия. Кн. 5. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 136 с.

2. В состоянии ли филиал достичь необходимого уровня операционных показателей?

3. Как будут реагировать конкуренты и как мы будем отвечать на их действия?

### **III. Приемлемость.**

1. Какова будет финансовая эффективность компании?

2. Существует ли риск ухудшения взаимоотношений компании с ЗС?

3. Каково будет влияние предлагаемой стратегии на внутренние системы и процессы?

Далее перейдем к рассмотрению **теста Румельта**<sup>2</sup>.

Он предложил для оценки стратегии четыре критерия: последовательность, гармоничность, преимущество и осуществимость. Рассмотрим каждый из них.

#### **I. Последовательность.**

Данный критерий основан на том, что предлагаемая стратегия не должна идти в разрез с целями и политикой компании. Таким образом, ключевой функцией стратегии является обеспечение согласованности всех организационных действий.

#### **II. Гармоничность.**

В центре внимания данного критерия находится создание социально значимой ценности: оценка экономических взаимоотношений, определение того, сможет ли быть создана ценность для поддержания потребности в выбранной стратегии в долгосрочной перспективе.

Основным моментом оценки гармоничности стратегии является выявление причин существования данной компании, а также экономических оснований, определяющих данных бизнес, а затем изучение последствий ключевых изменений.

#### **III. Преимущество.**

Данный критерий позволяет оценить конкурентное преимущество, или способность компании удерживать создаваемую ей ценность. При этом стратегия должна обеспечивать создание и сохранение конкурентных преимуществ на основе одного из трех источников:

- превосходство в навыках и способностях;
- превосходство в ресурсах;
- превосходство в позиции.

---

<sup>2</sup> Вайни Ховард. Конкурентная и корпоративная стратегия. Кн. 5. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 136 с.

#### **IV. Осуществимость.**

Оценка по данному критерию в целом совпадает с оценкой аналогичного показателя по тесту Джонсона-Скоулза и здесь нецелесообразно ее повторять.

Следующий метод оценки приемлемости выбранной стратегии компании называется «**Концепция 4Е**»<sup>3</sup> (Грант, 2002). Данная концепция предусматривает оценку по следующим критериям: эффективность, результативность, экономичность и справедливость.

##### **I. Эффективность.**

Эффективность реализуемой стратегии складывается из отношения результативности к экономичности.

##### **II. Результативность.**

Результативность представляет собой оценку способности компании достигать поставленных целей.

##### **III. Экономичность.**

Экономичность может достигаться, например, за счет «культуры экономии» и «эффекта масштаба».

##### **IV. Справедливость.**

В целом важно оценить степень согласованности стратегических целей по данным критериям. Так, услуги, оказываемые по справедливости, могут оказаться экономически невыгодными.

## **5.2. Практикум «Критическая оценка стратегии и способности ее внедрить в частном образовательном учреждении»**

### **5.2.1. Планирование и распределение ресурсов. Организационная структура**

На основе проведенного стратегического анализа критически оценим способность Зеленодольского филиала ИЭУП реализовать выбранную стратегию.

В целом можно сказать, что организация смотрит в будущее среднесрочным планированием. Стратегическое планирование не формализовано, видение развития организации находится в «голове» у ректора – собственника. Оно

---

<sup>3</sup> Вайни Ховард. Конкурентная и корпоративная стратегия. Кн. 5. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 136 с.

транслируется следующим образом: «Рост института с дочерними фирмами, увеличение его «звучания» в России и мире». Отдела стратегического планирования нет. Основным допущением при планировании относительно внешнего окружения является продолжение текущего тренда: снижение количества выпускников школ, увеличение количества выпускников, не сдавших ЕГЭ, увеличение роли заочного, дистанционного и бизнес-образования. Ряд возможностей при этом упускается, но в целом развитие организации можно назвать динамичным. Исходя из сказанного, можно классифицировать стратегию развития всего института как стихийную<sup>4</sup>. В связи с этим попытки реализовать сформулированную стратегию развития Зеленодольского филиала могут в будущем привести к разногласиям с головным вузом или корректировке нашей стратегии. Хотя в настоящий момент наши стратегические перспективы лежат в «русле» развития головного вуза.

В целом организация пытается балансировать «на грани хаоса», однако не всегда успешно<sup>5</sup>. Это выражается в том, что в ряде вопросов много «структуры», и бывает трудно пробить что-то новое, с другой стороны, в ряде вопросов много «хаоса» – не выстроена структура для продвижения чего-то нового. В целом контроль (структура) обоснован, выстроен в таких сферах как: образовательный процесс, финансы, бухгалтерия, приемная комиссия, кадры. «Хаос» – в умах ученых-преподавателей, в отделе PR и маркетинга.

Хотелось бы видеть ИЭУП в роли «водителя», однако есть моменты, которые не позволяют полностью с этим согласиться. В качестве основного выделим большую ориентацию на долю рынка в настоящем, а не в будущем. Это выражается в большей ориентированности на транзакционный маркетинг, чем на маркетинг взаимоотношений.

ИЭУП однозначно является «узником» – имеет значительные творческие способности персонала, но не может на них заработать. Среди скрытых ограничений следует выделить «ментальные ловушки» большинства сотрудников:

---

<sup>4</sup> Хрестоматия. Введение. Статьи 1-7 / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 160 с.

<sup>5</sup> Стэплтон Тони. Маркетинг в условиях сложности. Учебн. пособие. Кн. 1 / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2004. – 49 с.

	Организационно-гибкие ресурсы	Организационно-специфические ресурсы
Гибкие в использовании ресурсы	<p><b>А</b> (ресурсы могут найти применение в любой организации с любой деятельностью)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- денежная наличность</li> <li>- IT-оборудование</li> <li>- транспортные средства</li> </ul>	<p><b>В</b> (ресурсы могут найти применение только в данной организации с любым видом деятельности)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сети коммуникативных связей</li> <li>- бренд – ИЭУП</li> <li>- высшее руководство (родственники собственника)</li> </ul>
Специфические в использовании ресурсы	<p><b>С</b> (ресурсы могут найти применение в любой организации только с данной деятельностью)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- лицензия на образовательную деятельность</li> <li>- государственная аккредитация</li> <li>- профессорско-преподавательский состав</li> <li>- библиотека</li> <li>- высшее руководство</li> <li>- здания</li> </ul>	<p><b>Д</b> (ресурсы могут найти применение только в данной организации только с данной деятельностью)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ректор-собственник (его харизма, лидерские и другие способности)</li> <li>- образовательные программы</li> <li>- система управления вузом</li> <li>- творческий коллектив студентов (их актерские данные, научный потенциал)</li> </ul>

Рис. 5.1. Матрицы специфичности ресурсов ЗФИЭУП

- «количество выпускников школ снижается, и мы ничего с этим не сделаем»;
- «вуз коммерческий, что негативно влияет на наш имидж»;
- «дистанционные формы обучения – это профанация, а не образовательный процесс»;
- «развивать дистанционное обучение заключенных – это плохо и опасно».

Все это представляет определенные угрозы для реализации выбранной стратегии.

«Близорукость обслуживаемого рынка» заключается во вложении значительных средств в строительство новых зданий в свете развития дистанционного образования. Специфичность используемых ресурсов можно оценить на основе модели курса – матрицы специфичности ресурсов (рис. 5.1)<sup>6</sup>.

Таким образом, к ресурсам, которые использует институт и которые могут найти применение в любой организации с любой деятельностью (то есть при использовании практически любой стратегии), следует выделить: денежную наличность, IT-оборудование и транспортные средства.

<sup>6</sup> Стэплтон Тони. Маркетинг в условиях сложности. Учебн. пособие. Кн. 1 / пер. с. англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2004. – 49 с.

В качестве ресурсов, которые могут найти применение только в данной организации с любым видом деятельности, следует выделить: сети коммуникативных связей, бренд – ИЭУП и высшее руководство (родственники собственника).

Ресурсы, которые могут найти применение в любой организации только с данной деятельностью: лицензия на образовательную деятельность, государственная аккредитация, профессорско-преподавательский состав, библиотека, высшее руководство, здания.

Ресурсы, которые могут найти применение только в данной организации с только данной деятельностью: ректор-собственник (его харизма, лидерские и другие способности), образовательные программы, система управления вузом, творческий коллектив студентов (их актерские данные, научный потенциал).

Используя модель *новые роли и задачи менеджмента*<sup>7</sup>, определим степень развития новых ролей в менеджменте ИЭУП.

Оценка по данной модели позволяет нам сделать вывод о том, что в целом руководство института еще придерживается старых практик управления и достаточно тяжело осваивает новые. Это представляет существенную угрозу с точки зрения реализуемой стратегии, так как потребует в перспективе не только быстрого развития новых компетентностей, но и гибкого подхода к управлению.

Используя два, выделенных в курсе, типа организационных систем: операционные системы и системы контроля оценим реализуемость выбранной стратегии.

При этом операционные системы – это механизмы, которые включают в себя рабочие приемы и обычаи<sup>8</sup>.

В настоящее время у директора филиала достаточно мало самостоятельности в части расходования денежных средств даже в рамках выделенной сметы и мало самостоятельности в решении кадровых вопросов по руководящим работникам

---

<sup>7</sup> Сегал-Хорн Сюзан. Международная и кросс-культурная стратегия. Кн. 7. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 165 с.

<sup>8</sup> Буджихавон Дев К. Реализация стратегии: структура, системы, культура и изменения. Кн. 6. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 120 с.

<b>Менеджмент высшего звена</b>	<b>Менеджмент среднего звена</b>	<b>Менеджмент передней линии</b>
<b>В прошлом</b> Распределение ресурсов – 6*	<b>В прошлом</b> Административный контроль – 7	<b>В прошлом</b> Внедрение операций – 5
<b>Ныне</b> Формулирование предназначения и вызовов сложившемуся положению вещей – 4	<b>Ныне</b> Организация обмена информацией по горизонтали и объединение способностей – 3	<b>Ныне</b> Предпринимательство и совершенствование деятельности – 5

**Рис. 5.2. Новые роли и задачи менеджмента**

(\* – экспертное мнение автора о степени развития новых ролей и задач менеджмента в ИЭУП по 10-балльной шкале)

и преподавателям. Это приводит к тому, что вопросы, связанные с финансированием, сильно затягиваются, а иногда и не решаются по ключевым для деятельности филиала направлениям. Например, по приобретению необходимого для дистанционного обучения IT-оборудования. Необходимость согласовывать все кадровые изменения руководящего состава филиала и невозможность поменять ряд слабых работников негативно влияет на управляемость филиалом и ставит под угрозу возможность реализации выбранной стратегии. Формальное подчинение преподавателей кафедрам головного вуза усложняет не только задачу управления их деятельностью и повышения их эффективности, но еще и заставляет «играть в политику» вместо того, чтобы просто отказаться от неисполнительных, слабых и неквалифицированных преподавателей. Кроме того, учебная нагрузка штатным преподавателям филиала распределяется на головных кафедрах по остаточному принципу (то, что не досталось казанским преподавателям). Это существенно затрудняет процесс формирования сильного штатного состава в филиале. Все изложенное ставит под угрозу стратегическое развитие филиала.

В то же время единая информационная система управления вузом, система электронного документооборота направлены на минимизацию непроизводительных затрат. Привлечение в аренду ряда необходимых для ведения учебного процесса основных фондов вместо строительства собственных также снижает затраты. Это полностью соответствует выбранной стратегии «лидерства по затратам». Ус-

пешное продвижение системы дистанционного образования в головном вузе обеспечивает поддержку развития данной формы обучения и в филиале, что также соответствует реализации выбранной стратегии «дифференциации» в части дистанционного обучения.

Системы контроля – механизмы, обеспечивающие мониторинг достижения стратегических целей. Оценим степень развития динамических систем контроля в ИЭУП, используя 4 рычага контроля Саймонза<sup>9</sup>:

1. Системы убеждений – 2 (экспертное мнение автора о степени развития в ИЭУП по 10-балльной шкале). Миссия в институте не формализована. Однако высшее руководство института позиционирует его как инновационный, динамичный, гибкий вуз будущего, в котором работают молодые, талантливые, креативные и творческие люди, вуз больших возможностей, который развивает международные связи. Однако в настоящее время существует много разрывов между тем, что делегирует высшее руководство, и тем, что происходит на местах. Кроме того, неформализованность этого в целом говорит о слабости развития данного рычага.

2. Ограничительные системы – 4. Кроме всем известных ограничений, предусмотренных Трудовым кодексом и этикой поведения, можно выделить негласный запрет на преподавание в других вузах для штатных сотрудников. Однако осуществить контроль за этим практически очень сложно. Отсутствие формализованных ограничений делает возможным то, что сами преподаватели, с одной стороны, и администрация, с другой стороны, обозначают границы дозволенного. Это может закончиться увольнением сотрудника за то, что он, собственно, не считал плохим. Например, рекомендовал другой вуз для получения образования, связанного с информационными технологиями. В целом это негативно влияет на мотивацию персонала и, как следствие, на возможность реализации стратегии.

3. Интерактивные системы контроля – 3.

- в части обеспечения менеджеров свежей стратегической информацией можно выделить систему периодических рас-

---

<sup>9</sup> Буджихавон Дев К. Реализация стратегии: структура, системы, культура и изменения. Кн. 6. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 120 с.

сылки с последними публикациями в СМИ, касающимися образовательной деятельности;

- в части структурированности и доступности информации менеджерам всех уровней следует отметить, что внутренняя информация предоставляется весьма дозированно в зависимости от должностной позиции;

- в части поощрения в процессе принятия стратегического решения диалога между руководителем и подчиненным, а также способствованию обсуждению, следует отметить открытость руководства. Любой преподаватель, сотрудник может попасть к ректору и/или проректору и изложить свои соображения. Но вряд ли он даст дельные предложения, не имея необходимой стратегической информации, в том числе о перспективах развития вуза.

4. Диагностические системы контроля – 8. Результаты деятельности хорошо отслеживаются, для этого существуют специальные системы.

В целом следует отметить, что динамические системы контроля в ИЭУП и в ЗФИЭУП развиты слабо, что в целом усложнит реализацию стратегического выбора.

Осуществим диагностику организационной структуры филиала, используя *основные характеристики шести структурных форм*<sup>10</sup> (табл. 5.1).

Таким образом, ЗФИЭУП является неотъемлемой частью организационной структуры управления ЧОУ ВПО «ИЭУП» (рис. 5.3), имеющей по большинству характеристик признаки многодивизиональной структуры.

Формально в головном вузе централизованы такие функции как управление человеческими ресурсами, управление учебным процессом, ИТ, бюджет. За директором филиала оставлено хозяйственное обеспечение филиала, доставка транспортом преподавателей, проживающих в Казани, взаимодействие с администрацией города и района, маркетинговая деятельность (реклама, профориентационная работа, организация мероприятий и деятельности приемной комиссии). При этом в филиале нет кафедр, все преподаватели, проживающие в городах Казани и Зеленодольске, числятся в составе кафедр головного вуза. Также в филиале работают зам. деканов, кото-

---

<sup>10</sup> Хрестоматия. Статьи 8-15 / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 160 с.; схем., рис., табл. – (R820 «Стратегия») – с. 109.

Таблица 5.1

**Оценка структуры Зеленодольского филиала ИЭУП  
по основным характеристикам шести структурных форм**

	Простая структура	Машинная бюрократия	Профессиональная бюрократия	Дивизиональная форма	Адхократия	Миссионерская организация
1	2	3	4	5	6	7
Ключевой координирующий механизм	Прямое руководство	<b>Стандартизация работы*</b>	<b>Стандартизация навыков</b>	<b>Стандартизация результатов</b>	Взаимное приспособление	Стандартизация норм
Ключевая часть организации	<b>Стратегическая вершина</b>	Техноструктура	Операционное ядро	<b>Средняя линия</b>	Поддерживающий персонал	Идеология
Проектные параметры						
Специализация работы	Слабая специализация	<b>Сильная горизонтальная и вертикальная специализация</b>	Сильная горизонтальная специализация	<b>Горизонтальная и вертикальная специализация</b>	Сильная горизонтальная специализация	Слабая специализация
Обучение	Слабое	Слабое	Значительное	<b>Слабое</b>	Значительное	Слабое
Согласование норм	Слабое	Слабое	Слабое	<b>Умеренное для менеджеров отделений</b>	<b>Умеренное</b>	Значительное
Формализация поведения	Слабая	<b>Значительная</b>	Слабая	<b>Значительная внутри отделений</b>	Слабая	Слабая
Бюрократическая	Органическая	<b>Бюрократическая</b>	<b>Бюрократическая</b>	<b>Бюрократическая</b>	Органическая	<b>Бюрократическая</b>

Продолжение табл. 5.1

1	2	3	4	5	6	7
рати- чес- кая или орга- нич.						<b>тичес- кая</b>
Груп- пиро- вание	Обычно функци- ональ- ное	Обычно функци- ональное	Функци- ональ- ное и рыноч- ное	<b>Рыноч- ное</b>	Функци- ональ- ное и рыночное	<b>Рыноч- ное</b>
Раз- мер под- раз- деле- ния	Большой	Большой только внизу	Большой только внизу	<b>Большой на вершине</b>	Малый всюду	Большой в ан- клавах ограни- ченных разме- ров
Систе- мы плани- рова- ния и конт- роля	Слабые плани- рова- ние и конт- роль	Планиро- вание деятель- ности	Слабые планиро- вание и контроль	<b>Жесткий контроль над ре- зультатами</b>	Ограни- ченное планиро- вание деятель- ности	Слабые плани- рование и конт- роль
Меха- низмы связи	Немно- гочис- ленные	Немно- численные	В адми- нистрации	Немно- численные	<b>Многочис- ленные повсюду</b>	Немно- гочис- ленные
Де- цент- рали- зация	Цент- рали- зация	Ограничен- ная гори- зонтальная децентра- лизация	Горизон- тальная децентра- лизация	<b>Ограничен- ная верти- кальная децентра- лизация</b>	Выбороч- ная де- централи- зация	Децент- рали- зация
Ситуационные факторы						
Воз- раст и раз- мер	Обычно юный и малый	<b>Обычно зрелый и большой</b>	Различные	Обычно зрелый и очень большой	Зачастую юный	Средний и крупный
Техни- ческая систе- ма	Простая, не регу- лирующая	<b>Регули- рующая, не авто- матизи- рованная, не очень сложная</b>	Не регу- лирующая или сложная	Разделяе- мая или такая же как у машинной бюрократии	Очень сложная и зачастую автоматизи- рованная или сложная, или не регулиру- ющая	Простая, не регу- лирующая

О к о н ч а н и е т а б л . 5.1

1	2	3	4	5	6	7
Окружение	Простое и динамичное (иногда враждебное)	Простое и стабильное	Сложное и стабильное	Относительно простое и стабильное; диверсифицированные рынки	<b>Сложное и динамичное, иногда разнородное</b>	Простое и обычно стабильное
Власть	<b>Контроль собственника</b>	Контроль технократический или внешний	Контроль профессиональных исполнителей	<b>Контроль менеджеров среднего звена; модная</b>	Контроль экспертов; очень модная	Идеологический контроль; входящая в моду
<b>Итого характерных признаков</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

\* **Жирным шрифтом** выделены те характеристики, которые соответствуют структуре ЗФ.

рые формально подчиняются деканам головного вуза. Преподаватели формально не подчинены ни директору филиала, ни деканам. Фактически же директор филиала отвечает и за комплектование штата преподавателей, и за организацию учебного процесса. IT-функции остаются централизованными, что обусловлено техническими ограничениями. Самостоятельности в расходовании средств даже в пределах выделенного бюджета нет.

Рассмотрим достоинства и недостатки данной структуры (табл. 5.2)<sup>11</sup>.

В целом оптимизированная организационная структура филиала способствует реализации стратегии основанной на «лидерстве по затратам». Однако если говорить о стратегии дифференциации, которой старается придерживаться филиал в части организации обучения по дистанционным технологиям, то пониженная управляемость филиалом (за счет отсутствия прямого подчинения директору), централизация IT, невозможность самостоятельного использования бюджета

<sup>11</sup> Буджихавон Дев К. Реализация стратегии: структура, системы, культура и изменения. Кн. 6. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 120 с.



Таблица 5.2

**Достоинства и недостатки многодивизиональной  
структуры Зеленодольского филиала ИЭУП**

Достоинства		Недостатки	
Признак	Описание	Признак	Описание
Фокус внимания на областях роста	Есть возможность сконцентрироваться на перспективных направлениях развития, используя наличие фактически полного функционала в филиале.	Дублирование функциональных ресурсов	В минимальной степени. В филиале на специалистов возложено больше решение технических задач, а в головном вузе работают, как правило, специалисты более высокого уровня.
Сглаживание конфликтов между функциональными областями	Структура позволяет оптимально использовать все функциональные области для достижения целей филиала.	Внутренняя конкуренция между дивизионами	Только в сфере распределения финансовых ресурсов.
Повышение ответственности за стратегически важные показатели деятельности	Ответственность за стратегически важные показатели в своем регионе возложена на филиал.	Трудности совместного использования функциональных специалистов	Отсутствуют.
Поощрение штаб-квартирой лидерства на нижних управленческих уровнях	Присутствует.	Конфликты во взаимоотношениях со штаб-квартирой	В минимальной степени.

и отсутствие свободы в выборе преподавателей является существенным сдерживающим фактором.

С точки зрения реализуемости выбранной стратегии наиболее результативной могла бы стать организационная структура, построенная с учетом развития «динамических способностей»<sup>12</sup>, то есть способностей перестраивать свои компетен-

<sup>12</sup> Буджихавон Дев К. Реализация стратегии: структура, системы, культура и изменения. Кн. 6. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 120 с.

тности в ответ на быстрые изменения внешнего окружения. Это очень актуально в современных условиях – учитывая процессы глобализации, быстрое развитие информационных и коммуникационных технологий, технологий обучения, а также недовольство потребителей (студентов) стандартным учебным процессом. Следует предположить что отрасль «Образование» в ближайшем будущем могут ждать большие изменения. Степень готовности к ним во многом будет определять эффективность деятельности Зеленодольского филиала ИЭУП.

### **5.2.2. Управление стратегическими изменениями и культурой**

Оценим положение филиала согласно модели курса – *стратегический дрейф*<sup>13</sup> (рис. 5.4).

В настоящее время согласно данной модели деятельность филиала становится все менее отзывчивой к сигналам внешнего окружения. Мы находимся в фазе колебаний, пересматриваем свое стратегическое видение. Есть, конечно, шанс, что в течение следующих 3-4 лет количество выпускников школ вырастет и ситуация вернется к докризисному уровню, и тогда нам удастся пока обойтись инкрементальными изменениями – изменениями в системе маркетинга, открытием новых специальностей, усилением связей с работодателями, переносом акцента на подготовку специалистов СПО и НПО и пр. Но существенные изменения внешней среды – ужесточение законодательства, направленное на поддержку госвузов и ликвидацию филиалов, быстрое развитие информационных технологий, недовольствие студентов стандартным учебным процессом и т.д. – заставляют в этом сомневаться. Скорее всего, в ближайшем будущем от нас потребуются радикальные изменения.

В такой ситуации, пользуясь терминологией модели курса *три подхода к организационным изменениям*<sup>14</sup>, наш путь – «периодически нарушаемое равновесие». Сейчас мы находимся в фазе конвергентных и адаптивных изменений, но в бли-

---

<sup>13</sup> Буджихавон Дев К. Реализация стратегии: структура, системы, культура и изменения. Кн. 6. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 120 с.

<sup>14</sup> Там же.

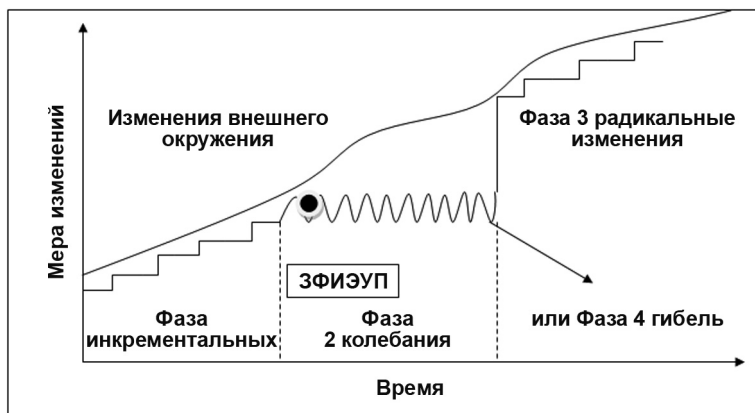


Рис. 5.4. Стратегический дрейф ЗФИЭУП

жайшем будущем от нас потребуются революционные изменения – активный выход на рынок РФ с дистанционной технологией обучения. Однако в настоящее время к этому мы не готовы вследствие ряда причин.

1. У нас нет необходимого для этого ИТ-оборудования. В настоящее время используется ряд средств из головного вуза, что снижает динамичность работы.

2. В настоящее время проходит отладка нашей системы дистанционного образования как таковой и еще рано говорить о том, что мы обладаем конкурентоспособной системой и способностями обучать дистанционно.

3. В целом наша стратегия находится в русле стратегии головного вуза и в русле интересов большинства ключевых ЗС, однако до сих пор проходят споры в ректорате головного вуза о праве дистанционного образования «на жизнь» как такового. Существует мнение, согласно которому качество дистанционного образования очень низкое, что дистанционное образование – это «профанация».

4. Структуру филиала и системы вряд ли можно назвать способствующей реализации выбранной инновационной стратегии. В части реализации стратегии «лидерства по затратам» (область стандартного учебного процесса) структура и системы соответствуют и помогают реализации данного стратегического направления. Если рассматривать развитие новых для



**Рис. 5.5.** Культурная сеть ЗФИЭУП

филиала форм обучения – дистанционных, то тут необходимо построение системы, основанной на развитии «динамических способностей».

5. Современное состояние культуры филиала однозначно препятствует реализации инновационной стратегии. Наоборот, нас «тянет» назад.

*В целом для реализации выбранной стратегии потребуются качественные внутренние изменения, и ряд из них уже реализуется в настоящее время (прежде всего по изменению кадрового состава, культуры и маркетингу). При нынешнем положении дел в филиале мы успешно реализуем стратегию, основанную на «лидерстве по затратам» в части подготовки специалистов по стандартным технологиям обучения, и не сможем реализовать инновационную стратегию, основанную на новых формах обучения.*

В части реализуемости стратегического направления «Развитие маркетинга взаимоотношений» предлагается следующий План изменения маркетинговых стратегий, составленный с учетом критериев SMART (табл. 5.3).

Оценим соответствие культуры филиала на соответствие выбранной стратегии<sup>15</sup> (рис. 5.5).

<sup>15</sup> Буджихавон Дев К. Реализация стратегии: структура, системы, культура и изменения. Кн. 6. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 120 с.

Таблица 5.3

**План изменения маркетинговых стратегий  
Зеленодольского филиала ИЭУП**

№ п/п	Стратегические варианты развития маркетинга	Мероприятия	Срок исполнения	Отв.	Влияние на другие аспекты деятельности
1	2	3	4	5	6
1	Организация систематической работы в области стратегического планирования	Создание отдела стратегического развития (ОСР)	3 кв. 2012 г.	1- проректор	Повлечет за собой увеличение ФОТ, потребуется выделение дополнительного помещения. В последующем, после разработки стратегии, потребуется пересмотр всех действующих формальных и неформальных регламентов и отношений. Потребуется качественное изменение понимания стратегического развития у ректора и ректората.
		Поиск и прием на работу необходимых специалистов	4 кв. 2012 г.	ОК	
		Разработка стратегии развития	1 кв. 2013 г.	ОСР	
		Информирование коллектива о стратегических приоритетах	Постоянно	ОСР, отдел PR	
2	Развитие маркетинга взаимоотношений	Переход на 3-летний контракт с ключевым ППС	4 кв. 2012 г.	ОК	Усложнится проблема увольнения неподготовленных преподавателей.
		Лучшее информирование коллектива о деятельности вуза	Постоянно	Отдел PR	Повысятся затраты на PR.
		Вовлечение большего числа студентов (с 10 до 50%), участвующих в общественных мероприятиях	2013-2014 уч. год	Отдел по воспитательной работе	Увеличится нагрузка на специалистов ОВР и деканатов, что может вызвать их возмущение.
		Разработка уникальных образовательных курсов по требованию работодателей и студентов	2014-2015 уч. год	Учебный отдел, кафедры	Увеличится нагрузка на ППС, что может вызвать их недовольствие. Увеличится ФОТ.
		Увеличение доли трудоустроенных по специальности за счет заключения договоров о целевой подготовке с работода-	2013-2015 уч. год	Руководитель центра трудоустройства	Необходимо расширять центр трудоустройства, принимать на работу специалистов, усиливать связи с работодателями. Это вызовет увеличение затрат на

Окончание табл. 5.3

1	2	3	4	5	6
2	Развитие маркетинга взаимоотношений	телями			ФОТ, рекламу, совместные мероприятия.
		Повышение на 20% среднего балла оценки остаточных знаний	2013-2015 уч. год	Проректор по качеству	Ужесточение контроля за качеством образования может вызвать недовольствие ряда преподавателей и их увольнение.
3	Развитие бренда института экономики, управления и права	Аудит бренда (в соответствии с концепциями книги [7])	3-4 кв. 2012 г.	Отдел маркетинга	Требуется набор квалифицированных сотрудников для работы с брендом, как следствие – рост ФОТ.
		Ребрендинг. Разработка нового видения, цели, сущности, имени, эмблемы и т.д.	2012-2013 уч. год	Ректор, ректорат, отдел маркетинга, кафедры, деканаты	Ректор может не пойти на изменение названия, посчитав, что в него уже много вложено усилий, и менять его нецелесообразно.
4	Развитие дистанционного образования и международного присутствия	Внесение корректировок в систему оплаты труда с целью стимулирования преподавателей к разработке дистанционных курсов	3 кв. 2012 уч. года	ОК, институт дистанционного образования	Увеличение ФОТ и резкое недовольствие преподавателей в связи с возрастающей нагрузкой. Кроме того, неурегулированность вопроса о защите авторских прав на курсы, размещаемые в системе дистанционного обучения Moodle, увеличит сопротивление преподавателей.
		Изучение возможностей развития партнерских отношений с зарубежными образовательными заведениями	3 кв. 2012 уч. года	Отдел по международным связям	Увеличение затрат на зарубежные командировки.
		Перенесение опыта обучения русскому языку на Мадагаскаре в другие страны	3-4 кв. 2012 уч. года	Отдел по международным связям, институт дистанционного образования	Данный опыт может быть использован при запуске аналогичных образовательных проектов по обучению русской истории, литературе и пр.

**Парадигма** – соблюдение классической формы учебного процесса любой ценой. Как в школе. Эта парадигма сильно поддерживается руководителями и преподавателями «старой закалки» – выходцами из школ. Данная позиция сильно мешает успешной деятельности филиала в новых инновационных условиях, когда, например, необходимо «помочь» в учебе представителю властной элиты города и/или района или просто предоставить свободный график посещения занятий работающему студенту. Также нет понимания того, что деятельность студенческого актива в проведении различных акций на уровне города, района – это есть их практически бесплатная работа по Event-маркетингу, по продвижению филиала. Соответственно данная работа студентов должна компенсироваться лояльным отношением к непосещению занятий и не завышением требований при сдаче экзаменов и зачетов. Кроме того, такая парадигма мешает внедрению IT-технологий в образовательный процесс и в целом ставит под угрозу возможность реализации стратегии.

**Символы.** Возможность исковеркать название института и периодическое использование данного неблагозвучного названия студентами не может положительно отражаться на имидже филиала и вуза.

**Истории и мифы.** Сейчас в меньшей степени, но до моего прихода периодичность смены директоров была в среднем год. Соответственно это не вселяло в работников уверенность в стабильности новой власти и ее курса. Сомнения остались и сейчас. Мифы о скором закрытии филиала в связи со снижением наборов также активно муссировались в тот же период нестабильности власти в филиале. Кроме того, действия по частым сменам директоров со стороны собственника укрепляли в сознании сотрудников филиала не только выше приведенные установки, но еще и установки на важность «внешнего блеска», а не внутреннего качества. Директоров снимали по несущественным причинам – например, за плохой цветник.

Все это также усложняет задачу реализации выбранного стратегического направления.

**Ритуалы и обычаи** – много говорить и мало делать. Кто кого первый обвинил, тот и прав и т.д. Это является последствием того, что основной ППС был набран из преподавателей школ и техникумов. Для государственных совет-

ских образовательных учреждений такой стиль работы, наверное, был нормальным, но он абсолютно неприемлем для коммерческой организации, действующей в условиях жесткой конкуренции.

**Системы контроля.** Высока роль субъективности оценки достижений. Кто «ярче» рассказал о своих достижениях, тот и пользуется благосклонностью. Снижена роль формальных систем контроля. Это приводит к награждению непричастных и наказанию невиновных со стороны головного вуза и в целом не способствует реализации выбранной стратегии.

**Организационные структуры.** Организационная подчиненность преподавателей в головной вуз затрудняет управляемость и развитие новой культуры, препятствует реализации стратегии.

**Властные структуры** представлены руководителями «старой закалки» – педагогами, вышедшими из классической школы и «новыми» руководителями – идущими к инновациям и IT-технологиям. Это не говорит о том, что только молодые и новые способствуют реализации выбранной стратегии, есть и заслуженные работники нашего филиала, которые стремятся к инновациям. Тем не менее, для реализации стратегии их доля должна быстро расти.

В целом можно сказать, что в современном состоянии культура филиала будет препятствовать реализации стратегии, основанной на инновациях в учебном процессе. Однако качественные изменения этой ситуации уже идут, но при таких темпах понадобится еще 2-3 года для изменения кадрового состава и культуры. Не было бы только поздно!

Следовательно, необходимо провести анализ системы управления человеческими ресурсами с точки зрения повышения эффективности маркетинговой деятельности, так как в сложившихся условиях для коммерческих вузов одним из актуальных направлений является повышение эффективности систем маркетинга.

В то же время образовательные услуги по своей сути являются доверительными услугами, что, в свою очередь, делает актуальным переход от транзакционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений. Это, в свою очередь, говорит о необходимости совершенствования системы управления персоналом (СУП), так как значительная часть персонала вуза являются «сотрудниками первой линии» (препо-

даватели), непосредственно работающими с потребителями (студентами). Необходимо определить основные направления совершенствования существующей СУП в филиале с целью повышения их эффективности с позиции развития маркетинга взаимоотношений.

Несмотря на отсутствие в настоящее время комплексной СУП в филиале, ряд задач в области управления человеческими ресурсами (УЧР) решается весьма успешно. Создаются условия для индивидуального развития сотрудников, осуществляется поддержка инновационным начинаниям, есть хорошая и доступная материально-техническая база, привлекаются высокопрофессиональные специалисты, действует система нематериальной мотивации и др. Однако комплексного подхода, позволяющего увязать деятельность в области УЧР с актуальными стратегическими задачами организации и в част-

Т а б л и ц а 5.4

**Результаты анкетирования  
руководящих сотрудников института**

<b>Маркетинг сделок</b>		<b>Маркетинг взаимоотношений</b>	
Показатели	Мнения респондентов, %	Показатели	Мнения респондентов, %
Сфокусирован на разовых продажах	82	Сфокусирован на удержании потребителя	18
Ориентация на характеристики услуги	87	Ориентация на ценность для потребителей	13
Малые временные масштабы	65	Большие временные масштабы	35
Слабый акцент на обслуживании потребителей	72	Сильный акцент на обслуживании потребителей	28
Ограниченная лояльность потребителей	85	Высокая лояльность потребителей	15
Умеренные контакты с потребителями	55	Интенсивные контакты с потребителями	45
Качество – это предмет заботы преимущественно учебного методического управления	53	Качество – предмет заботы всех подразделений	47

ности с маркетинговой деятельностью, до настоящего времени создано не было. Поэтому актуальным является поиск путей совершенствования СУП с целью увязки со стратегическими целями компании.

В условиях, когда школы выпускали достаточно большое количество выпускников по сравнению с количеством мест в государственных вузах, позиция филиала (аналогично позиции других вузов) была больше ориентирована на транзакционный маркетинг. Об этом говорят результаты проведенного анкетирования руководящих сотрудников института, которые представлены в табл. 5.4. Анкета представлена в Приложении 1.

Такой подход был вполне оправдан в условии, когда наблюдался большой поток абитуриентов и не возникало необходимости бороться за потребителя (студента) образовательных услуг. Ситуация резко изменилась в последние годы. В настоящее время наблюдается резкое снижение количества выпускников школ в связи с демографическим кризисом 90-х годов. Это обуславливает необходимость перехода к маркетингу взаимоотношений, когда основой должна стать ориентация не на разовые сделки, а на долгосрочное сотрудничество. Имеется в виду более долгосрочное сотрудничество, чем время, занимаемое процессом обучения в институте.

В подтверждение этого выступает также концепция доверительных услуг<sup>16</sup>, согласно которой обучение относится к доверительным услугам с минимальной материальной составляющей. При этом студенты, а также их родители не могут сами оценить качество образования и вынуждены судить о нем на основе деятельности «сотрудников первой линии» – преподавателей, отзывов других студентов и их родителей и отзывов работодателей.

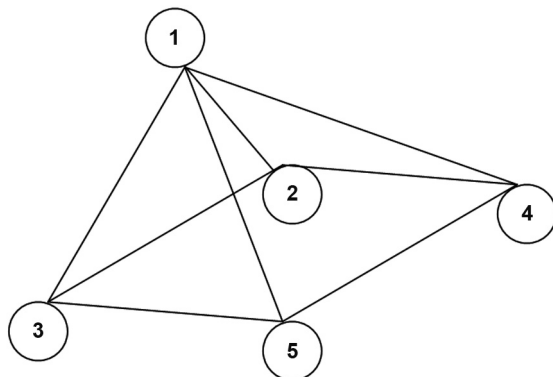
С позиций модели *рыночно ориентированная организация*<sup>17</sup>, студенты будут являться потребителями услуг, их родители – покупателями, а работодатели – конечными потребителями. Эту же идею, применительно к образовательным учреждениям подтверждает статья Мамонтова С.А. «Сфера образования как многоуровневая маркетинговая система»<sup>18</sup>, в которой представлена концептуальная объемно-простран-

---

<sup>16</sup> Марголис Джудит. Рыночно ориентированная организация. Учебно-методич. пособие. Блок 1. Кн. 2 / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009. – 48 с.

<sup>17</sup> Там же.

<sup>18</sup> Мамонтов С.А. Сфера образования как многоуровневая маркетинговая система // Маркетинг в России и за рубежом. № 5, М., 2010.



**Рис. 5.6.** Концептуальная объемно-пространственная модель отношений в системе высшего образования:

1 – государство; 2 – вузы; 3 – потребители – студенты; 4 – покупатели – родители студентов; 5 – конечные потребители – предприятия

ственная модель отношений в системе высшего образования (рис. 5.6).

Сотрудники института (преподаватели) являются «работниками первой линии», непосредственно взаимодействующими с потребителями (студентами), и первый «момент истины» наступает в момент проведения занятий и проверки знаний студентов. С другой стороны, эффективность деятельности преподавателей рассматривается с позиций покупателей (родителей студентов, которые это обучение оплачивают) и конечных потребителей – работодателей. Тут наступает второй «момент истины», когда выпускник, обладая соответствующими знаниями, способен (или не способен) получить хорошо оплачиваемую работу, профессиональное и карьерное развитие и т.д.

Понимание этого приводит нас к необходимости уделять особое внимание вопросам совершенствования СУП, в первую очередь относительно преподавателей – «работников первой линии». Это в свою очередь должно обеспечить повышение удовлетворенности покупателей, потребителей и конечных потребителей, повысить привлекательность вуза и через это увеличить продажи.

С учетом того, что преподаватели являются творческими работниками, подходы к повышению эффективности их труда должны быть больше основаны на системе приверженности,

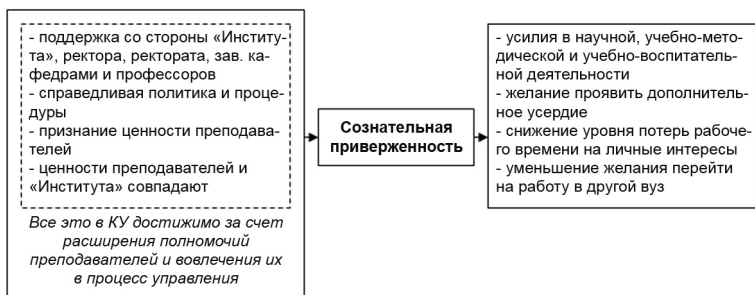
Таблица 5.5

**Результаты анкетирования преподавателей**

Системы, основанные на контроле		Системы, основанные на приверженности	
1	2	3	4
Показатели	Мнения респондентов, %	Показатели	Мнения респондентов, %
Конкретная, четко определенная работа	15	Работа определена в общих чертах	85
Специализация преподавателей	8	Наличие многих навыков	92
Оплата за выполнение конкретной работы	38	Оплата за использование навыков	62
Работа под строгим контролем	25	Самоконтроль	75
Работа сверх нормы учебной и научной нагрузки по указанию заведующего кафедрой	5	Преподаватели сами определяют исполнителя для выполнения нагрузки отсутствующих преподавателей	95
Преподаватели – это собрание индивидуалов	82	Преподаватели – это команда	18
Преподаватели не интересуются внешним окружением	7	Преподаватели хорошо понимают цели организации и свой вклад в их достижение	93
Положение используется для укрепления иерархии	96	Различия в положении минимизированы	4
Преподаватели участвуют в принятии решений, касающихся только их	98	Высокая степень вовлечения преподавателей в процесс принятия решений	2

чем на системе контроля. Анализ сложившейся в настоящее время в Зеленодольском филиале ситуации, основанный на модели *альтернативные системы работы*<sup>19</sup> и результатах анкетирования преподавателей, представлен в табл. 5.5. Анкета представлена в Приложении 2.

<sup>19</sup> Фентон-О Криви Марк. Результативное управление человеческими ресурсами. Учебно-методич. пособие. Блок 1. Кн. 5 / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009 – 25 с.



**Рис. 5.7. Связи между сознательной приверженностью и ее причинами и следствиями в «Институте»**

Эти данные говорят о том, что в «Институте», учитывая специфику института, достаточно много остается от системы, основанной на контроле. В то же время, как это было показано выше, необходимо перемещать акцент на систему приверженности. При этом приверженность должна быть сознательной, а не вынужденной.

Согласно модели *связь между сознательной приверженностью и ее причинами и следствиями*<sup>20</sup>, процесс формирования сознательной приверженности может быть представлен в виде рис. 5.7.

Нам представляется, что все предпосылки усиления сознательной приверженности (показанные в левой части рис. 5.7) могут быть созданы за счет расширения полномочий преподавателей и, как следствие, вовлечения их в процесс управления институтом.

Соответственно, нам необходимо уделять особое внимание процессу управления расширением полномочий. Рассмотрим этот вопрос, применительно к деятельности филиала института, используя модель *управления процессом расширения полномочий*<sup>21</sup> (на основе Kinlaw, 1995) (рис. 5.8).

Из данной модели видно, что в качестве основных направлений поддержки развития расширения полномочий со стороны «Института» было выбрано: совершенствование систе-

<sup>20</sup> Фентон-О Криви Марк. Управление психологическим контрактом. Учебно-методич. пособие. Блок 1. Кн. 12 / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009 – 26 с.

<sup>21</sup> Стори Джон. Вовлечение персонала и расширение полномочий. Учебно-методич. пособие. Блок 2. Кн. 11 / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009 – 25 с.

мы оплаты труда и совершенствование системы обучения преподавателей.

Обоснование этих двух направлений проводилось, используя методы корреляционно-регрессионного анализа. В целях

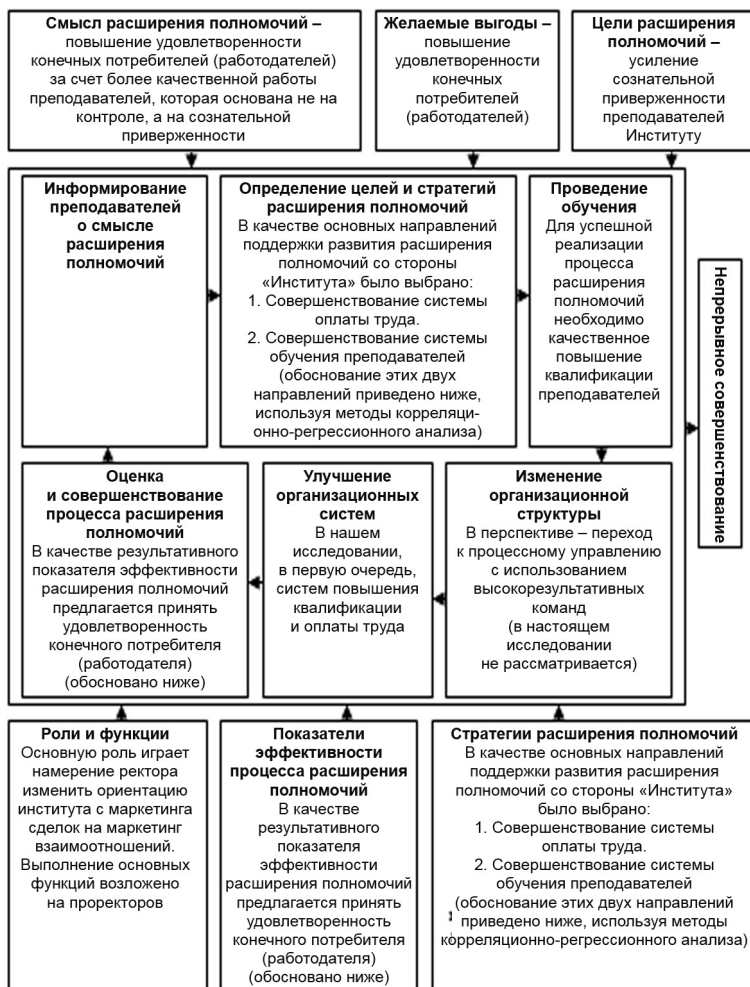


Рис. 5.8. Управление процессом расширения полномочий в ЗФИЭУП

определения степени влияния СУП на эффективность маркетинговой деятельности был проведен корреляционно-регрессионный анализ.

Для определения показателей СУП изменение, которое в наибольшей степени влияет на изменение результативного показателя, характеризующего эффективность маркетинговой деятельности, был использован многомерный корреляционно-регрессионный метод.

В качестве результативного признака корреляционно-регрессионной модели (Y) был принят показатель – удовлетворенность работодателя знаниями и профессиональными навыками выпускника ЗФИЭУП. Этот подход обусловлен соображениями, согласно которым институт в первую очередь должен давать знания и профессиональные навыки, уровень которых удовлетворит запросы конечного потребителя – работодателя. Это в свою очередь обеспечит удовлетворенность потребителя – студента и покупателя – родителей студента.

Удовлетворенность работодателя знаниями и профессиональными навыками выпускника ЗФИЭУП оценивается следующим образом:

$$q = n_q / N, \quad (5.1)$$

где  $n_q$  – количество выпускников, навыками которых работодатель остался в целом доволен;  $N$  – общее количество ответов работодателей о профессиональном уровне выпускников ЗФИЭУП.

В качестве исходных данных рассматривались результаты опросов работодателей, проводимые ежеквартально в ЗФИЭУП за период 2001-2011 гг. В качестве факторных признаков использованы следующие показатели:  $X_1$  – средняя заработная плата, тыс. руб./чел.;  $X_2$  – численность профессорско-преподавательского состава (далее ППС), чел.;  $X_3$  – доля преподавателей, имеющих ученую степень, %;  $X_4$  – затраты на повышение квалификации ППС, тыс. руб./чел.;  $X_5$  – материальная помощь и льготы ППС, руб./чел.;  $X_6$  – текучесть кадров ППС, %;  $X_7$  – превышение фактической учебной нагрузки над нормативным значением, %;  $X_8$  – среднее количество научных и учебно-методических публикаций на одного сотрудника ППС, усл. печ. л./чел.;  $X_9$  – объем хозяйственных работ на одного сотрудника ППС, тыс. руб./чел.;  $X_{10}$  – доля приверженных вузу сотрудников, %.

В качестве значений факторных признаков  $X_1$ - $X_9$  принимались данные из ежеквартальной управленческой отчетности за период с 2001 по 2011 гг. Исходная информация представлена в Приложении 3. Показатель  $X_{10}$  принимался на основе проводимых в ЗФИЭУП периодических опросов удовлетворенности работников. При этом анкеты рассылались всем сотрудникам института (около 3000 чел.), доля возврата составила в среднем 64% (около 2000 чел.).

На основе исходных данных сначала были определены коэффициенты парной корреляции, ошибка и достоверность коэффициента корреляции. Результаты расчетов представлены в табл. 5.6.

Значимость, существенность факторов или их адекватность оценивается по t-критерию Стьюдента. Табличное значение t-критерия при 5-процентном уровне значимости составляет 2,11. Иными словами, при достоверности коэффициента корреляции  $< 2,11$  соответствующий коэффициент парной корреляции считается недостоверным. Поэтому такие показатели исключаются из корреляционной модели. Из табл. 5.6 видно, какие из показателей необходимо учитывать в процессе дальнейшего исследования:  $X_1$  – средняя заработная плата, тыс. руб./чел.;  $X_4$  – затраты на повышение квалификации ППС, тыс. руб./чел.;  $X_7$  – превышение фактической учебной нагрузки над нормативным значением, %.

Перечисленные факторы являются существенными, поскольку имеют с результативным фактором значимую связь и коэффициенты парной корреляции достоверны.

Таким образом, по результатам оценки параметров задачи из корреляционной модели были исключены факторы:  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_5$ ,  $X_6$ ,  $X_8$ ,  $X_9$ ,  $X_{10}$ , как не имеющие значимую связь с результативным показателем – удовлетворенность работо-

Таблица 5.6

**Значения некоторых параметров  
корреляционно-регрессионной модели**

Показатели	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$	$X_8$	$X_9$	$X_{10}$
Коэффициент парной корреляции	<b>0,336</b>	0,025	-0,023	<b>0,337</b>	0,060	0,142	<b>-0,314</b>	0,017	0,005	-0,077
Ошибка коэффициента корреляции	<b>0,140</b>	0,158	0,158	<b>0,140</b>	0,158	0,155	<b>0,143</b>	0,158	0,158	0,157
Достоверность коэффициента корреляции	<b>2,393</b>	0,159	-0,143	<b>2,408</b>	0,383	0,919	<b>-2,204</b>	0,108	0,029	-0,493

дателя знаниями и профессиональными навыками выпускников ЗФИЭУП.

В новой модели использованы следующие обозначения:  $X_1$  – средняя заработная плата, тыс. руб./чел.;  $X_2$  – затраты на повышение квалификации ППС, тыс. руб./чел.;  $X_3$  – превышение фактической учебной нагрузки над нормативным значением, %.

Результаты произведенных расчетов приведены в табл. 5.7.

Теснота связи между выбранными факторами и полученными в объектах исследования результативными показателями выражена значением коэффициента множественной корреляции ( $R=0,987$ ). Это свидетельствует о наличии сильной корреляционной связи между удовлетворенностью работодателя и влияющими факторами. Множественный коэффициент детерминации равен 97,56, отсюда следует, что на 97,56% изменчивость результативного признака вызвана колебанием названных выше факторов.

Таблица 5.7

**Результаты решения задачи множественной корреляции**

Показатели	у	$X_1$	$X_2$	$X_3$
Коэффициенты парной корреляции		0,336	0,337	-0,314
			0,152	-0,719
				-0,084
Ошибка коэффициента корреляции		0,140	0,140	0,143
Достоверность коэффициента корреляции		2,393	2,408	-2,204
Минимальные значения	35,000	9,200	0,740	3,000
Среднеарифметические значения	57,575	12,428	0,964	11,450
Максимальные значения	81,00	17,00	1,40	21,00
Среднеквадратичные отклонения	7,526	1,833	0,136	4,858
Коэффициенты вариации	13,072	14,749	14,082	42,426
Коэффициенты регрессии	35,9	0,70582	16,46438	-0,25636
Бета-коэффициенты	x	0,172	0,297	-0,165
Коэффициенты детерминации, %		11,273	11,382	9,866
Коэффициенты отдельного определения, %	x	17,19	29,70	-16,55
Уравнение регрессии у=	35,9	+0,70582x <sub>1</sub>	+16,46438x <sub>2</sub>	-0,25636x <sub>3</sub>
Коэффициент множественной корреляции	0,9877			
Коэффициент множественной детерминации	97,561			

Стоит отметить, что в случае если коэффициент корреляции и бета-коэффициент – положительные величины (или оба отрицательные), фактор считается корректным и оставляется в модели. В случае же когда знаки не совпадают, фактор считается некорректным, создающим дополнительную вариацию результативному признаку и исключается из модели. В рассматриваемом нами случае значения коэффициентов корреляции и бета-коэффициентов по знаку совпадают.

Важнейшим этапом построения и решения регрессионной модели является установление математической функции. Сложность заключается в том, что из множества функций необходимо найти наиболее достоверно выражающую реально существующие связи между анализируемыми признаками. Опираясь на теоретические знания об изучаемых явлениях, учитывая опыт аналогичных исследований других авторов, было получено следующее уравнение регрессии:

$$y=35,9+0,706X_1+16,464X_2-0,256X_3. \quad (5.2)$$

Из данного уравнения видно, что наибольшее влияние на удовлетворенность работодателя знаниями и профессиональными навыками выпускников ЗФИЭУП оказывают затраты на повышение квалификации ППС. Таким образом, если ставить задачу – достичь 90% удовлетворенности работодателя, то при существующем среднем уровне оплаты труда (15 тыс. руб./чел.) и переработки (10%) необходимо увеличить затраты на повышение квалификации ППС до 2,8 тыс. руб./чел. (то есть более чем в 2 раза).

В то же время влияние показателя  $X_1$  (затраты на оплату труда) также значимо, что представляет актуальным совершенствование системы оплаты труда ППС «Института». Влиянием составляющей, характеризующей переработку ППС, предлагается пренебречь. Отметим лишь, что ее уровень не должен превышать 10-15%.

На основе проведенного исследования СУП ЗФИЭУП можно сделать следующие основные выводы:

1. На основе проведенного экспертного исследования можно сказать, что ЗФИЭУП в большей степени ориентирован на транзакционный подход к маркетингу. В то же время современная ситуация на рынке услуг высшего образования говорит о необходимости перехода к маркетингу взаимоотношений.

2. На основе экспертного исследования можно сказать, что ЗФИЭУП в большей степени ориентирован на подход к управлению, основанный на контроле, чем на приверженности. В то же время переходу к маркетингу взаимоотношений больше способствовала система управления, основанная на приверженности.

3. Способствовать развитию данной системы в числе прочего должно совершенствование систем управления персоналом.

4. В целях определения, какие системы управления персоналом необходимо совершенствовать в первую очередь, был проведен корреляционно-регрессионный анализ. Он показал, что наибольшее влияние на результативный показатель оказывают такие показатели СУП: размер средней заработной платы, затраты на обучение и степень переработки рабочего времени преподавателями.

5. В качестве результативного показателя маркетинговой деятельности ЗФИЭУП был определен показатель удовлетворенности работодателя знаниями и профессиональными навыками выпускников ЗФИЭУП, так как работодатели являются конечными потребителями оказываемых институтом образовательных услуг; повышение удовлетворенности их позволит обеспечить удовлетворенность потребителей – студентов и покупателей – родителей студентов.

6. Наибольшее влияние из перечисленных показателей оказывают затраты на обучение преподавателей и оплата труда. Поэтому актуальным является совершенствование системы заработной платы и системы повышения квалификации преподавателей.

7. Внедрение новой системы оплаты труда и системы повышения квалификации будет способствовать повышению вовлеченности персонала в деятельность института и обеспечит рост удовлетворенности работодателей.

### **5.2.3. Оценка реализуемости и эффективности предложенной стратегии**

Используем **тест Джонсона-Скоулза**<sup>22</sup> для итоговой критической оценки стратегии.

---

<sup>22</sup> Вайни Ховард. Конкурентная и корпоративная стратегия. Кн. 5. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 136 с.

### ***1. Соответствие.***

*1. Стратегия должна разрешать стратегическую проблему, быть в состоянии справиться с угрозой извне.*

Выбранная стратегия следующим образом отвечает на основные стратегические вопросы, сформулированные в начале исследования:

1. Следует сконцентрироваться на новых образовательных программах: ВПО – менеджмент (логистика), педагогика; СПО – гостиничный и туристический сервис, технология общественного питания.

2. За счет развития маркетинга взаимоотношений и Event-маркетинга.

3. Используя дистанционные технологии, мы можем привлекать квалифицированных преподавателей из других регионов.

4. Пока позволяет законодательство арендовать недостающие площади на период ведения в них учебного процесса.

5. Делать акцент на дистанционные формы. Усилить связь с работодателями.

Как отмечалось ранее, отрасль «Образование» находится на этапе «Зрелость», который характеризуется тем, что инновации продукта уступают место инновациям процесса – появлению дистанционной формы обучения. При этом в условиях ценовой конкуренции коммерческие институты стараются минимизировать затраты. Все это соответствует основным стратегическим направлениям филиала на минимизацию затрат и развитие дистанционной технологии обучения.

*2. Стратегия должна опираться на ресурсы и способности.*

У головного вуза ИЭУП достаточно сильный бренд. Используя его, следует усилить положительный имидж «ЗФИЭУП как места, где весело и интересно учиться, а также места, где дают актуальные, практикоориентированные знания».

Используя возможность головного вуза самостоятельно распределять финансовые ресурсы, необходимо усилить обеспеченность филиала ИТ-оборудованием, отладить собственную систему дистанционного образования для развития способностей обучать дистанционно и как можно быстрее увеличить «инсталлированную базу» – студентов, обучающихся по данной системе, тем самым укрепив за собой имидж образовательного учреждения, оказывающего качественные дистанционные образовательные услуги.

Используя то, что ряд наших студентов занимают руководящие должности в администрации и предприятиях города, усиливать связи с работодателями и усиливать практикоориентированность образовательных программ.

Используя творческий студенческий актив, продолжать развивать в ЗФИЭУП систему маркетинга взаимоотношений и Event-маркетинг.

Опираясь на сильную часть ППС филиала, развивать систему самостоятельной подготовки научно-педагогических кадров (например, за счет усиления связей с диссертационными советами), «выращивая» тем самым свои научно-педагогические кадры.

В целом выбранная стратегия основана на использовании основных ресурсов и способностей филиала. Однако ряд компетенций еще предстоит развить.

*3. Стратегия должна соответствовать целям организации в виде требуемых значений показателей.*

Основная цель, которая поставлена ключевыми ЗС (ректором и ректоратом), – увеличение численности студентов и повышение экономической эффективности филиала. Выбранная стратегия, направленная на «лидерстве по затратам» в части образования по традиционной форме и «дифференциации» в части дистанционных форм обучения, полностью соответствует целям организации.

## **II. Осуществимость.**

*1. Имеется ли достаточно ресурсов для реализации данной стратегии?*

В настоящее время нет. У нас не хватает IT-оборудования, у нас нет достаточного количества квалифицированного обслуживающего персонала и необходимого количества преподавателей. Но мы работаем в этом направлении и у нас есть надежда на то, что в ближайшее время требуемые ресурсы будут выделены головным вузом.

*2. В состоянии ли филиал достичь необходимого уровня операционных показателей?*

Стратегия «лидирования по затратам» и связанная с ней оптимизация заработной платы преподавателей, подчинение их кафедрам головного вуза, уменьшение учебной нагрузки штатных преподавателям филиала за счет ее передачи преподавателям головного вуза в настоящее время, к сожалению, ведет к снижению качества предоставляемых

образовательных услуг. Это не может положительно сказываться на деятельности филиала. И в данном случае стратегия развития филиала идет в разрез со стратегией развития головного вуза. Головной вуз хочет минимизировать издержки за счет наших преподавателей, в то время как филиалу необходимо, наоборот, сильный ППС для создания центра дистанционного обучения.

По стратегии «дифференциации» (обучение по дистанционным технологиям) существенной помехой ее реализации остается слабый ППС (см. причины выше), неспособствующая культура, отсутствие необходимых ресурсов.

*3. Как будут реагировать конкуренты и как мы будем отвечать на их действия?*

Наши ближние конкуренты, расположенные в нашем городе, районе, пытались и будут пытаться «выжить» нас административными методами. Вряд ли, в ближайшем будущем они изменят свои стратегии.

Если рассматривать конкурентов в самом широком смысле – те учебные заведения, которые могут войти в наш регион, используя дистанционные формы обучения, – то их деятельность активизируется. В самом ближайшем будущем, если мы не закрепим за собой имидж учреждения, оказывающего качественные дистанционные образовательные услуги за счет резкого увеличения «инсталлированной базы» – студентов, обучающихся по данной системе, то мы можем потерять этот рынок и не осуществить свою стратегию.

### **III. Приемлемость.**

*1. Какова будет финансовая эффективность компании?*

Финансовая эффективность компании за счет привлечения большего числа студентов и слушателей по дистанционной форме обучения только повысится. Дополнительные вложения в обучение персонала, закупку нового оборудования и т.д. быстро окупятся.

*2. Существует ли риск ухудшения взаимоотношений компании с ЗС?*

Принципиальных несоответствий реализуемой стратегии с ЗС, которые могут существенно повлиять на деятельность филиала (ректор и ректорат, службы головного вуза, поставщики, потребители и сотрудники), нет. Противоречащими нашей стратегии интересами менее значимых ЗС (ОВК, администрация города и т.д.) можно пренебречь.

*3. Каково будет влияние предлагаемой стратегии на внутреннюю систему и процессы?*

Предлагаемая стратегия потребует существенных изменений в системах и процессах филиала. Так, наиболее результативной могла бы стать организационная структура, построенная с учетом развития «динамических способностей» и основанная на динамических системах контроля. В современном состоянии культура филиала не способствует реализации стратегии, основанной на инновациях в учебном процессе. На ее изменение, а также на изменении кадрового состава требуется 2-3 года. Мы успешно реализуем стратегию, основанную на «лидерстве по затратам» в части подготовки специалистов по стандартным технологиям обучения, и пока не можем реализовать инновационную стратегию, основанную на применении новых форм обучения.

Оценим приемлемость выбранной стратегии филиала, используя **тест Румельта**<sup>23</sup>.

**1. Последовательность.**

Реализация выбранных стратегических решений в Зеленодольском филиале является логическим продолжением основных целей и политики развития всего института. Акцент на «лидерстве по затратам» по дневной и заочной формам обучения соответствует установкам головного вуза, доводимым до филиала требованиям и продвигаемой культуре экономности. Стратегия «дифференциации» в части дистанционного обучения полностью соответствует инновационной стратегии развития головного вуза.

Акцент на инновационное развитие существовал в вузе всегда и в этом смысле наша стратегия также находится в этом русле. Внимание к «созданию культуры экономии» возникло относительно недавно, в 2008 году, когда начался мировой финансовый кризис и практически одновременно с ним стали проявляться последствия «демографической ямы» 90-х годов. Стали снижаться наборы студентов очного отделения ввиду снижения количества выпускников школ. Но, несмотря на то, что «культура экономии» возникла сравнительно недавно, в настоящее время она прочно вошла в нашу хозяйственную практику.

---

<sup>23</sup> Вайни Ховард. Конкурентная и корпоративная стратегия. Кн. 5. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 136 с.

## **II. Гармоничность.**

В целом можно оценить выбранную стратегию как гармоничную внешнему окружению. Если говорить о том, что в центре внимания критерия гармоничности должно находиться создание социально значимой ценности<sup>24</sup>, то предоставление образовательных услуг хорошего качества по доступной цене (за счет лидерства по затратам) вполне соответствует этому. С другой стороны, стратегия дифференциации, предлагаемая для дистанционной формы обучения и предусматривающая удовлетворение ожиданий потребителей в части более свободного и удобного режима обучения, также является вполне гармоничной.

## **III. Преимущество.**

В части возможностей долгосрочного удержания конкурентных преимуществ следует отметить, что основной акцент делается на нашем превосходстве в навыках и способностях. Это превосходство обусловлено необходимостью быть постоянно гибкими, инновационными, постоянно бороться за свое выживание, за наборы студентов.

Два другие, выделенные Румельтом, источника конкурентных преимуществ – «превосходство в ресурсах» и «превосходство в позиции» в значительно меньшей степени могут нам помочь. У нас нет «превосходства в ресурсах», так как наши прямые конкуренты – ЗИМИТ и ЗФКГУ – являются государственными вузами с исторически сильными материально-технической базой. «Превосходства в позиции» у нас также нет. С точки зрения географического расположения в городе у нас удачное место, как и у других вузов. С точки зрения появления на рынке, то ЗИМИТ и ЗФКГУ обладают значительным преимуществом государственного вуза с давней историей.

## **IV. Осуществимость.**

Оценка по данному критерию в целом совпадает с оценкой аналогичного показателя по тесту Джонсона-Скоулза и здесь нецелесообразно ее повторять.

Оценим приемлемость выбранной стратегии филиала, используя **концепцию 4E**<sup>25</sup> (Грант, 2002).

---

<sup>24</sup> Вайни Ховард. Конкурентная и корпоративная стратегия. Кн. 5. Учебн. пособие / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 136 с.

<sup>25</sup> Там же.

### ***I. Эффективность.***

Эффективность реализуемой стратегии складывается из отношения результативности к экономичности. Результативность в ходе реализации выбранной стратегии мы способны достичь за счет увеличения количества студентов (подробнее ниже). Экономичность достигается нами за счет «культуры экономии» и «эффекта масштаба» (например, ряд преподавателей головного вуза приезжает проводить занятия в нашем филиале), а также применения дистанционной – дешевой технологии обучения (подробнее ниже). Поэтому в целом следует оценить предлагаемую стратегию как эффективную.

### ***II. Результативность.***

Вследствие того, что концентрируясь на стратегии «лидерства по затратам» в части дневного и заочного обучения мы способны снизить цену на образовательные услуги до уровня, доступного слоям населения с невысокими доходами. За счет этого мы достигаем увеличения количества абитуриентов и соответственно увеличиваем свои продажи. Аналогично следуя стратегии «дифференциации» в части дистанционного обучения, мы открываем возможность учиться людям, живущим или работающим в отдаленных районах.

### ***III. Экономичность.***

В части дневного и заочного обучения, где мы концентрируемся на лидерстве по затратам, развивая «культуру экономии», мы безусловно экономичны.

В части дистанционной формы обучения и реализуемой стратегии «дифференциации» мы способны быть экономичными вследствие того, что данная форма обучения не требует серьезных материальных вложений. Например, в здание, в оборудование или персонал. Дистанционное обучение может быть организовано в имеющемся здании, с использованием уже имеющихся компьютерных классов, рабочих программ и преподавателей.

### ***IV. Справедливость.***

Реализация выбранной стратегии позволит нам уравнивать шансы на получение высшего образования хорошего качества между различными людьми. Например, людьми, которые не смогли попасть на бюджетные места в государственный вуз и не могут там оплатить дорогостоящее обу-

чение. Также мы предоставляем возможность получить образование людям, которые живут в отдаленных районах, людям, которые по долгу службы (например, в вооруженных силах) или вследствие жизненных обстоятельств (например, пребывающие в заключении) не могут поехать на обучение в крупный город. С этих позиций стратегию развития Зеленодольского филиала ИЭУП можно оценить как справедливую.

## **До новых встреч!**

Вот и закончилось наше увлекательное путешествие в мир стратегии. Мы рассмотрели все основные вопросы стратегического планирования: анализ внешнего окружения организации, анализ ресурсов и способностей организации, комплексный стратегический анализ, механизм разработки стратегии развития организации и оценки реализуемости стратегии компанией. Как и обещал автор, теория давалась в минимально необходимом изложении, а остальное была практика, практика и еще раз практика! При этом в качестве примеров бралась как реальная организация, оказывающая образовательные услуги, так и фирмы из художественных и мультипликационных фильмов.

Таким образом, дорогой читатель, ты получил реальную возможность для развития своего стратегического мышления, но как бы внимательно и серьезно ты ни изучал данную книгу, настоящим стратегом ты можешь стать, только постоянно применяя данные (а также и многие другие) модели на практике. При этом тренироваться можно на всем – на ситуациях в книгах, журнальных статьях, фильмах, песнях, ну и, конечно же, на том, что происходит в твоей профессиональной жизни каждый день – на опыте деятельности в реальной компании.

Все развивается и навык стратегического мышления тоже! Особенно эффективно это происходит, когда в голове есть реальный теоретический аппарат, а применять его приходится в реальной менеджерской практике.

Удачи вам, СТРАТЕГИ, и до новых встреч на новых непрочитанных страницах!

С уважением,  
Р. Мансуров

Приложение 1

**Анкета для определения состояния  
маркетинговой деятельности в ЗФИЭУП**

Уважаемый сотрудник ИЭУП, просим Вас заполнить данную анкету. Полученная информация позволит нам лучше понять степень развития маркетинговой деятельности в нашем вузе.

Мы просим Вас отвечать как можно более искренно, так как данный опрос полностью анонимный.

В каждой строчке Вы должны поставить «галочку» напротив того утверждения, которое, по Вашему мнению, наиболее верно.

<b>Маркетинг сделок</b>		<b>Маркетинг взаимоотношений</b>	
Показатели	Мнение респондента	Показатели	Мнение респондента
Сфокусирован на разовых продажах		Сфокусирован на удержании потребителя	
Ориентация на характеристики услуги		Ориентация на ценность для потребителей	
Малые временные масштабы		Большие временные масштабы	
Слабый акцент на обслуживании потребителей		Сильный акцент на обслуживании потребителей	
Ограниченная лояльность потребителей		Высокая лояльность потребителей	
Умеренные контакты с потребителями		Интенсивные контакты с потребителями	

<p>Качество – это предмет заботы преимущественно учебно-методического управления</p>		<p>Качество – предмет заботы всех подразделений</p>	
--	--	---	--

Спасибо за информацию!

*Приложение 2*

### **Анкета для определения состояния системы управления в ЗФИЭУП**

Уважаемый сотрудник ИЭУП, просим Вас заполнить данную анкету. Полученная информация позволит нам лучше понять, на чем основана наша система управления: на контроле или на приверженности.

Мы просим Вас отвечать как можно более искренно, так как данный опрос полностью анонимный.

В каждой строчке Вы должны поставить «галочку» напротив того утверждения, которое, по Вашему мнению, наиболее верно.

<b>Системы, основанные на контроле</b>		<b>Системы, основанные на приверженности</b>	
Показатели	Мнение респондента	Показатели	Мнение респондента
Конкретная, четко определенная работа		Работа определена в общих чертах	
Специализация преподавателей		Наличие многих навыков	
Оплата за выполнение конкретной работы		Оплата за использование навыков	
Работа под строгим контролем		Самоконтроль	
Работа сверх нормы учебной и научной нагрузки по указанию заведующего кафедрой		Преподаватели сами определяют исполнителя для выполнения нагрузки отсутствующих преподавателей	
Преподаватели – это собрание индивидуалов		Преподаватели – это команда	

Преподаватели не интересуются внешним окружением		Преподаватели хорошо понимают цели организации и свой вклад в их достижение	
Положение используется для укрепления иерархии		Различия в положении минимизированы	
Преподаватели участвуют в принятии решений, касающихся только их		Высокая степень вовлечения преподавателей в процесс принятия решений	

Спасибо за информацию!

Приложение 3

**Исходная информация для решения  
многофакторной корреляционно-регрессионной модели**

№ п/п	y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	62	9,2	198	32	0,98	950	8	21	0,5	12	74
2	54	9,4	198	35	1	960	3	20	0,2	15	72
3	35	9,6	197	36	1,05	1030	5	19	0,4	14	74
4	81	10	200	35	0,97	940	7	14	0,5	15	76
5	54	10,1	250	46	1,05	1010	4	15	0,9	17	74
6	59	10,2	254	47	1,1	820	4	16	0,4	21	71
7	67	14	255	48	1,1	840	5	10	0,5	21	72
8	51	10	256	49	0,81	820	8	14	0,9	15	73
9	53	10,9	362	52	0,95	970	6	11	0,8	187	84
10	61	10,5	364	51	0,93	960	3	10	0,7	16	85
11	47	11	365	53	0,84	870	4	21	0,6	14	82
12	53	11,2	365	54	0,74	790	5	11	0,8	16	85
13	64	14,5	390	52	1,3	1010	6	15	0,5	24	81
14	68	15,1	390	51	1,4	1050	7	5	0,8	25	78
15	62	11,4	391	59	0,99	980	8	19	0,7	27	74
16	59	11,8	395	60	0,96	920	9	13	0,9	26	75
17	58	12	415	63	0,94	930	9	15	0,5	28	79
18	51	10	412	64	0,92	940	8	18	0,8	29	81
19	53	12,4	416	63	0,9	890	8	14	0,78	30	82
20	54	12,5	415	64	0,91	870	7	15	0,81	34	84
21	49	12,1	451	60	1	1100	5	12	0,94	35	82
22	46	12,8	451	61	0,81	760	4	12	0,8	39	86
23	54	12,4	452	62	0,87	940	9	11	0,9	38	85
24	58	12,6	453	61	0,76	990	8	10	1	37	84
25	68	13	465	64	1,1	1050	6	4	0,8	40	82
26	63	13	466	65	1,01	990	7	5	0,9	42	85

Настольная книга Большого руководителя

27	61	13,1	466	66	1,21	960	6	8	1	51	86
28	58	13	465	67	1,1	940	3	9	1,1	58	81
29	53	13,5	470	59	0,98	960	5	7	1,05	59	82
30	54	13,6	471	60	0,81	870	7	4	1,1	61	83
31	59	13,5	471	61	0,91	900	4	12	1,08	62	84
32	64	13,8	470	61	0,81	800	7	11	1,12	64	82
33	62	13,9	485	64	0,85	940	4	9	1,1	62	82
34	57	14	485	63	0,97	960	2	8	1,4	69	79
35	59	14,5	486	64	1	990	8	7	1,1	70	79
36	52	12	484	64	0,94	990	3	5	1,2	42	78
37	64	17	490	64	1,02	1000	7	3	1,3	71	81
38	63	15,1	491	63	0,89	870	3	5	1,12	79	87
39	61	15,4	491	64	0,84	820	2	11	1,24	91	84
40	52	15	493	64	0,84	1000	5	9	1,2	81	89

















---

# СОДЕРЖАНИЕ

Для кого эта книга?.....	4
Что такое стратегические вопросы и почему они так важны?.....	7
<b>Глава 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>9</b>
1.1. Алгоритм анализа внешнего окружения.....	9
1.2. Практикум «Анализ внешнего окружения деятельности частного образовательного учреждения».....	19
1.3. Практикум «Применение моделей анализа внешнего окружения на примере фирмы в фильме «ПираМММида».....	42
1.4. Практикум «Шуточный кейс по мультфильму «Моя Жизнь».....	53
<b>Глава 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>62</b>
2.1. Алгоритм анализа внутреннего окружения.....	62
2.2. Практикум «Анализ ресурсов и способностей частного образовательного учреждения».....	70
2.3. Практикум «Применение моделей анализа внутреннего окружения на примере фирмы в фильме «ДухLess».....	84
2.4. Практикум «Шуточный кейс по анализу ресурсов и способностей по мультфильму «Мадагаскар».....	90
<b>Глава 3. КОМПЛЕКСНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ.....</b>	<b>96</b>
3.1. Методика SWOT-анализа.....	96
3.2. Практикум «Применение SWOT-анализа к деятельности частного образовательного учреждения».....	98

<b>Глава 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>109</b>
4.1. Идентификация вариантов стратегии развития.....	109
4.2. Выбор стратегии развития.....	111
4.3. Оценка вариантов стратегии.....	113
4.4. Ожидание заинтересованных сторон.....	116
4.5. Практикум «Кейс по оценке ожиданий ЗС по фильму «ДухLess» и мультфильму «Мадагаскар».....	119
4.6. Практикум «Пример формирования стратегии развития частного образовательного учреждения».....	124
<b>Глава 5. ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ.....</b>	<b>153</b>
5.1. Алгоритм оценки реализуемости и эффективности предложенной стратегии.....	153
5.2. Практикум «Критическая оценка стратегии и способности ее внедрить в частном образовательном учреждении».....	155
До новых встреч!.....	192
Приложения.....	193

---

# КНИГИ ПОЧТОЙ

Заказ можно сделать  
на сайте издательства  
[www.infra-e.ru](http://www.infra-e.ru)

№ п/п	Наименование книги	Кол- во
1	<b>Основы логистики</b>	
2	<b>Логистика: персонал, технологии, практика</b>	
3	<b>Секреты розничной торговли. Вопросы и ответы</b>	
4	<b>Учет внеоборотных активов</b>	
5	<b>Славное имя - высокая честь: энциклопедия имен, книга для семейного чтения</b>	
6	<b>Энциклопедия народной мудрости:</b> пословицы, поговорки, афоризмы, крылатые выражения, сравнения, устойчивые словосочетания, встречающиеся в русском живом языке во второй половине XX - начале XXI веков	
7	<b>Зачем переплачивать?</b> Как сэкономить при покупке ноутбуков, смартфонов, комплектующих и другой техники	

**МАНСУРОВ Руслан Евгеньевич**

**НАСТОЛЬНАЯ КНИГА  
БОЛЬШОГО РУКОВОДИТЕЛЯ.  
Как на практике разрабатывается  
стратегия развития**

Руководитель проекта

**К.Н. Уваров**

Главный редактор

**А.Н. Соловьев**

Верстка

**А.С. Ярцев**

Подписано в печать 19.01.2016.

Формат 84x108/32. Бумага офсетная.

Гарнитура «Прагматика».

Объем 10 печ. л.

Тираж 1000 экз. Заказ №

**Издательство «Инфра-Инженерия»**

8(911)512-48-48

Infra-e@yandex.ru

www.Infra-e.ru

---

***Издательство «Инфра-Инженерия»  
приглашает к сотрудничеству авторов  
научно-технической литературы.***