

МНОГОУРОВНЕВЫЙ ДИНАМИЧЕСКИЙ SWOT-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ АДАПТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ВУЗА

Булатова Р.М.¹, Тугуз Ю.Р.¹, Филин Н.Н.²

¹ГОУ ВПО «Ростовский государственный экономический университет». Ростов-на-Дону, Россия. (344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 69), e-mail: tuguz@mail.ru

²НОУ ВПО «Институт управления, бизнеса и права». Ростов-на-Дону, Россия. (344068, г. Ростов-на-Дону, пр. Михаила Нагибина, 33а), e-mail: filin_nn@mail.ru

В работе рассмотрена методика многоуровневого динамического SWOT-анализа для целей принятия эффективных управленческих решений вузом, учитывающая времена решения подзадач различных уровней управления. Существование временных и других ресурсных ограничений реакции системы управления на изменения позволяет разбить множество факторов (сильных и слабых сторон вуза) по оперативности обработки и сформулировать многоуровневый динамический SWOT-анализ. На оперативном уровне управления с характерным временем процессов τ_1 анализ и модификация параметров организации будут выполнены многократно, прежде чем завершится очередной цикл анализа и принятия решений на уровне внешней технологичности с характерным временем процессов τ_2 ($\tau_1 < \tau_2$). Подобный алгоритм взаимоотношений выстраивается и между уровнем внешней технологичности и стратегическим уровнем управления (с характерными временами τ_2 и τ_3 процессов, $\tau_2 < \tau_3$). Таким образом, в работе предложен и апробирован на региональном филиале столичного коммерческого вуза по сути многоуровневый динамический SWOT-анализ, который представляет собой инструмент обнаружения и оценки организационных изменений, применяемых при выработке и принятии управленческих решений.

Ключевые слова: динамический многоуровневый SWOT-анализ, управление, образовательное учреждение.

MULTILEVEL DYNAMIC SWOT ANALYSIS AS INSTRUMENT OF FORMATION OF ADAPTIVE STRATEGY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Bulatova R.M.¹, Tuguz Y.R.¹, Filin N.N.²

¹Rostov State economic university. Rostov-on-Don, Russia (344002, Rostov-on-Don, street Bolshaya Sadovaya, 69), e-mail: tuguz@mail.ru

²Institute of management, business and law, Rostov-on-Don, Russia (344068, Rostov-on-Don, pr. Mikhaila Nagibina, 33a), e-mail: filin_nn@mail.ru

In work the technique multilevel dynamic SWOT analysis for adoption of effective administrative decisions by the higher education institution, considering times of the solution of subtasks of various levels of management is considered. Existence of temporary and other resource restrictions of reaction of a control system on changes, allows to break a set of factors (strong and weaknesses of higher education institution) on efficiency of processing and to formulate multilevel dynamic SWOT analysis. At operational level of management with characteristic time of processes τ_1 the analysis and modification of parameters of the organization will be executed repeatedly before the next cycle of the analysis and decision-making at the level of external technological effectiveness with characteristic time of processes τ_2 ($\tau_1 < \tau_2$) will come to the end. The similar algorithm of relationship is built and between level of external technological effectiveness and strategic level of management (with characteristic times τ_2 and τ_3 processes, $\tau_2 < \tau_3$). Thus, in work multilevel dynamic SWOT analysis which represents the instrument of detection and an assessment of the organizational changes applied at development and adoption of administrative decisions is offered and approved on regional branch of capital commercial higher education institution, in fact.

Keywords: multilevel dynamic SWOT analysis, management, educational institution.

Введение

При всей длительности своего существования (с 1963 года) SWOT-анализ не утратил актуальности и сегодня. Недоверие и скепсис в отношении практического применения данного метода часто связан с несоблюдением некоторых правил его применения. Вот лишь некоторые из них [4].

Во-первых, SWOT-анализ предназначен для решения задач более широкого круга, не ограничиваясь задачами выработки стратегии организации. Это могут быть локальные задачи, в которых требуется перевести отдельный бизнес, подразделение, деятельность из состояния текущего в желаемое, целевое. Стратегия здесь понимается расширенно, как программа, алгоритм достижения цели. Что касается SWOT-анализа образовательного учреждения (ОУ), то можно говорить не только об организации в целом, но также о персонале, образовательном процессе, кафедре, факультете и др. структурных единицах.

Во-вторых, анализ предполагает цель, ясное понимание того, для чего он проводится. Нельзя говорить о SWOT-анализе ОУ вообще. Цели во многом определяют факторы, как внешние, так и внутренние, которые должны учитываться, как и всякий другой контекст. К контексту можно отнести временной аспект (интервал времени, в пределах которого выбранная цель актуальна), а также другие субъекты, с которыми взаимодействует вуз (в зависимости от цели это могут быть другие вузы, конкретный бизнес, рынок труда и др.).

В-третьих, только когда определены структуры и цели анализа, можно переходить к выбору факторов, по которым этот анализ будет произведен. Сам по себе выбор факторов является нетривиальной задачей. Факторы должны быть объективными, что предполагает кропотливую работу с экспертами. Возможности и угрозы должны быть значимыми для всех участников анализа (в том числе и для конкурентов), иначе фактор должен быть изъят из рассмотрения. Сильные и слабые стороны должны отличать анализируемую организацию от конкурентов, в противном случае на данных факторах нельзя построить конкурентное преимущество.

Цель и методы исследования

В данной работе рассмотрена методика SWOT-анализ для целей принятия эффективных управленческих решений вузом, учитывающая времена решения подзадач различных уровней управления.

Скорость ответной реакции системы управления организации на внешние и внутренние изменения и ее сила зависят от характеристик и значимости этих изменений для самой организации. На оперативном уровне, уровне поддержания качества производственного процесса (в данном случае образовательного), где управление является наиболее формализуемым, эта реакция осуществляется с небольшими регулярными ресурсными затратами и в короткие промежутки времени, длительность которых соизмерима с несколькими днями, месяцем (τ_1).

Ответ на изменения, которые затрагивают схему взаимодействия вуза со сторонними организациями и потребителями услуг, требует больше ресурсов, в том числе и временных, временные интервалы такой реакции измеряются месяцами, кварталами и т.д., до года (τ_2).

Что касается кардинальных изменений (внутренней и внешней среды организации), которые затрагивают в той или иной степени все уровни функционирования организации, то реакция по их учету и корректировке может длиться годами (τ_3). Таким образом, изменения и другие воздействия на организацию нельзя рассматривать как величины одного порядка. Например, проблемы слабой компьютеризации вуза и влияние демографической ситуации на набор обучающихся, безусловно, нельзя ставить в один ряд. Эти две проблемы могут оказаться на одном уровне значимости для вуза, однако исходно они совершенно различны по всем ресурсным затратам, например таким, как временные. Из этого следует, что нужно с осторожностью их выставлять рядом при формировании матриц анализа.

Отмеченное существование временных и других ресурсных ограничений на реакцию системы управления позволяет разбить множество факторов (сильных и слабых сторон вуза) по оперативности обработки и сформулировать динамический SWOT-анализ (рис. 1).

		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
Эксперт _____		Рост реального спроса на качественное образование	Прогнозируемость социально-экономической ситуации	Автономность вуза	Информатизация образовательных и научных технологий	Увеличение стоимости образования	Неблагоприятные демографические процессы	Обострение конкуренции по всем видам деятельности	Снижение качества школьного образования в регионе
Р									
К									
Оперативный уровень		А							
X11	Материально-техническая база								
X12	Качество образовательных технологий								
X13	Уровень финансирования								
X14	Квалификация ППС								
X15	Доступ к информации								
X16	Организация учебного процесса								
Тактический уровень									
X21	Стоимость услуги								
X22	Диверсификация								
X23	Реклама								
X24	Низкие маркетинговые способности								
X25	Слабая интеграция подразделений								
X26	Спрос на услугу и выпускников								
Стратегический уровень									
X31	Уровень финансовых резервов								
X32	Мобильность управления								
X33	Поддержка головного вуза								
X34	Степень проработанности стратегии								
X35	Уровень научного потенциала								
X36	Степень координации с бизнесом								

Рис. 1. Анкета многоуровневого динамического SWOT-анализа для экспертов

Взяв за основу методику [1; 2] количественного SWOT-анализа, с учетом рассматриваемых трех уровней управления [3; 5], получим следующую форму (рис. 1) для

опроса экспертов с целью получения информации для оценки позиционирования вуза на региональном рынке образовательных услуг.

Через X11, X12, X13, X14, X15, X16 – обозначены сильные и слабые стороны оперативного уровня управления (уровня внутренней технологичности). X21, X22, X23, X24, X25, X26 и X31, X32, X33, X34, X35, X36 – сильные и слабые стороны тактического и стратегического уровней управления соответственно (уровней внешней технологичности и инновационности).

Буквами на рисунке 1 обозначены: P - вероятность появления возможностей и угроз (0-1); K – коэффициент влияния на вуз (0-5); A – интенсивность сильных и слабых факторов (-5÷5). В ячейки матрицы эксперты вводят оценки (a_{ij}) влияния сильных и слабых сторон на использование возможностей и защиту от угроз. После ввода информации экспертов вычисляется результирующая оценка по формуле $A_{ij} = A_i K_j P_j a_{ij}$ с учетом весового коэффициента каждого эксперта, результат сводится в итоговую таблицу.

Сортировка результатов расчетов по строкам в направлении от положительных значений к отрицательным в пределах уровня управления помогает визуально оценить благоприятный или неблагоприятный эффект сочетания факторов внутренней и внешней среды ОУ. Это позволяет сформулировать решения для каждого уровня управления, призванные повысить эффективность деятельности вуза на рынке образовательных услуг.

Результаты исследования и их обсуждение

Данный метод был апробирован на примере регионального филиала одного из коммерческих столичных вузов. По результатам оценок экспертов по предложенной анкете были получены оценки текущего состояния филиала по трем уровням управления (рис. 2).

Результат анализа первого уровня показал, что достаточно высокий уровень материально-технической базы (X11), качественные образовательные технологии (X12) в сочетании с достаточным уровнем финансирования и возрастающей степенью автономии филиала (Y13) представляются его сильным конкурентным преимуществом. С другой стороны, слабый контроль над процессом обучения (X16) и достаточно низкий уровень качества ППС (X15) являются факторами, ослабляющими упомянутое преимущество.

			Рост реального спроса на качественное образование	Прогнозируемость социально-экономической ситуации	Автономность вуза	Информатизация образовательных и научных технологий	Увеличение стоимости образования	Неблагоприятные демографические процессы	Обострение конкуренции по всем видам деятельности	Снижение качества школьного образования в регионе
			Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
Оперативный уровень			14	17	39	11	-20	-12	-17	-18
Материально-техническая база	X11	268	30,0	9,6	73,6	48,0	30,6	1,8	40,3	33,6
Качество образовательных технологий	X12	181	22,5	0,0	38,4	30,2	23,0	8,1	28,6	30,2
Уровень финансирования	X13	167	26,4	7,7	25,6	38,4	0,0	19,8	29,1	20,2
Доступ к информации	X15	-153	-16,2	0,0	-27,6	-30,5	-31,1	0,0	-19,3	-28,0
Квалификация ППС	X14	-197	-20,6	0,0	-42,0	-40,8	-6,1	-9,0	-51,7	-27,3
Организация учебного процесса	X16	-290	-27,6	0,0	-28,8	-34,6	-36,0	-32,4	-43,7	-47,0
Тактический уровень			5	8	-14	7	1	-40	-33	-11
Диверсификация	X22	109	13,2	0,0	0,0	21,1	29,7	9,0	11,5	24,6
Стоимость услуги	X21	85	17,3	8,3	27,6	0,0	10,4	9,0	12,3	0,0
Реклама	X23	67	6,0	0,0	20,0	12,0	13,5	0,0	7,6	8,4
Слабая интеграция подразделений	X25	-50	-3,6	0,0	-9,6	0,0	-10,8	-16,2	-10,1	0,0
Низкие маркетинговые способности	X24	-109	-14,0	0,0	-24,8	-14,9	0,0	0,0	-28,8	-26,0
Спрос на услугу и выпускников	X26	-190	-13,8	0,0	-27,6	-11,0	-41,4	-41,4	-25,8	-18,3
Стратегический уровень			10	4	0	39	-24	-43	-25	-3
Поддержка головного вуза	X33	347	30,0	24,0	80,0	38,4	72,0	54,0	44,8	3,4
Уровень финансовых резервов	X31	238	23,3	7,4	50,8	29,8	55,8	27,9	43,4	0,0
Мобильность управления	X32	132	12,0	5,8	25,6	15,4	21,6	28,8	22,4	0,0
Степень координации с бизнесом	X36	-231	-23,3	-20,6	-56,8	0,0	-38,7	-38,7	-51,0	-2,2
Уровень научного потенциала	X35	-238	-14,4	-12,6	-35,6	-25,2	-63,0	-47,3	-40,3	0,0
Степень проработанности стратегии	X34	-290	-18,0	0,0	-64,0	-19,2	-72,0	-72,0	-44,8	-4,5

Рис. 2. Итоговые данные SWOT-анализа по уровням управления

На основе этих выводов можно сформулировать следующие рекомендации. Прежде всего, необходимо усилить контроль над процессом обучения (посещаемостью, выполнением календарных планов, контрольных мероприятий и др.), а также усилить профессорско-преподавательский состав кафедр. Данные изменения носят оперативный характер и при должном подходе к их реализации осуществимы в рабочем порядке в течение нескольких месяцев.

Результат анализа второго уровня показал, что, несмотря на предлагаемое разнообразие услуг и форм обучения (X22): курсы разного уровня, среднее профессиональное образование, юридическое и экономическое направления; очная, заочная, очно-заочная или дистанционная формы обучения, а также низкий уровень стоимости услуг (X21, стоимость обучения ниже, чем у конкурентов), - данные факторы не приносят филиалу заметных конкурентных преимуществ. Этот факт выражается в том, что потребителей услуг на данный момент стало критически мало (X26).

По нашему мнению, причиной этого является проявление фактора (Y16 - неблагоприятные демографические процессы). С одной стороны, перечень услуг достаточно широк и нацелен на самые разнообразные группы населения. С другой – вуз по-прежнему ориентирован на выпускников школ последних лет.

Это объясняется низким уровнем маркетинговых способностей вуза (X24) и, возможно, качественной с точки зрения представления и дизайна рекламы, но не имеющей целевого адресата. Об этом свидетельствуют низкая оценка по фактору X26 и положительная X23 (реклама).

Устранить выявленную негативную тенденцию невозможно оперативно, для этого потребуется, как минимум, год: промежуток времени, по истечении которого можно будет окончательно судить о динамике изменений. Чтобы изменения носили позитивный характер, необходимо пересмотреть рекламную политику и усилить маркетинговую функцию, а также обратить внимание на группы удаленных и более возрастных потенциальных потребителей образовательных услуг.

Анализ третьего уровня показал, что бренд головного вуза, достаточные финансовые резервы в сочетании с возможностью принятия быстрых решений (X32 - мобильность управления) обеспечивают филиалу явные преимущества по отношению к крупным вузам-конкурентам. Однако этих качеств недостаточно для поддержания конкурентоспособности в агрессивном окружении, которое характеризуется:

- ростом стоимости образования;
- обострением конкуренции по всем видам деятельности вузов;
- неблагоприятными демографическими процессами.

На этом фоне непроработанность стратегии (X34), слабая координация с бизнесом (X36) и низкий уровень инновационности (X35) являются критическими с точки зрения выживания филиала. Поэтому необходимо разработать стратегию, учитывающую сложившуюся ситуацию и опирающуюся на явные достижения филиала: усилить координацию с бизнесом и наукой; согласовать свою основную деятельность с потребностями бизнеса, с целью дальнейшего трудоустройства выпускников и получения заказа; ориентировать научную школу вуза на инновации.

Заключение

Обобщая результаты SWOT-анализа, можно сделать следующие рекомендации по выработке и реализации управленческих решений с целью улучшения позиции филиала на рынке образовательных услуг региона. Рекомендации проранжированы по уровням управления и степени возрастания ресурсных (временных) затрат.

1. Повысить контроль над процессом обучения (посещаемостью, выполнением календарных планов, контрольных мероприятий и др.), а также усилить профессорско-преподавательский состав кафедр (результат управления – несколько месяцев).

2. Пересмотреть рекламную политику и усилить маркетинговую функцию, обратив внимание на группы удаленных и более возрастных потребителей образовательных услуг (результат управления – полгода, год).

3. Разработать стратегию, учитывающую сложившуюся ситуацию и опирающуюся на достижения филиала. Усилить координацию с бизнесом и наукой. Необходимо согласовать свою основную деятельность с потребностями бизнеса в целях дальнейшего трудоустройства выпускников и получения заказа (результат управления – год, годы).

Предложенная в статье методика многоуровневого динамического SWOT-анализа представляет собой инструмент обнаружения негативных тенденций развития ОУ и принятия управленческих решений на различных иерархических уровнях.

На нижнем уровне управления с характерным временем процессов τ_1 анализ и модификация параметров организации будут выполнены многократно, прежде чем завершится очередной цикл анализа и принятия решений на уровне внешней технологичности с характерным временем процессов τ_2 ($\tau_1 \ll \tau_2$). Подобный алгоритм взаимоотношений выстраивается и между уровнем внешней технологичности и уровнем инноваций (с характерными временами τ_2 и τ_3 процессов, $\tau_2 \ll \tau_3$).

Алгоритм реализации метода многоуровневого динамического SWOT-анализа организации сводится к следующим этапам, выстроенным по величинам затрат временных ресурсов.

1. Определяется текущее состояние организации по всем уровням управления.
2. Обнаруживаются негативные тенденции развития организации на нижнем уровне (с характерным временем протекания бизнес-процессов τ_1); по мере поступления информации осуществляется при необходимости корректирующее воздействие на объект управления, находящийся в компетенции данного уровня управления.
3. Обнаруживаются негативные тенденции развития организации на уровне внешней технологичности с характерным временем протекания бизнес-процессов τ_2 (для этого понадобится информация за предшествующие периоды или будущие, по мере ее поступления); при необходимости осуществляется корректировка объектов управления подконтрольных подуровней.
4. Определяется общая негативная тенденция развития организации с характерным временем бизнес-процессов τ_3 . Выявляются отклонения от цели, осуществляется корректировка стратегии.

Список литературы

1. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент образовательного учреждения (ВУЗа) // Известия ТРТУ. – 1998. – № 1.
2. Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В. SWOT-анализ [Электронный ресурс]. // Энциклопедия знаний. – URL: <http://www.pandia.ru> (дата обращения: 8.09.2013).
3. Долятовский В.А., Ивахненко А.В., Гамалей Я.В. Адаптивное управление экономическими объектами в нестабильной среде. – Ростов н/Д : РГЭУ «РИНХ», 2005. – 303 с.
4. Корчанов С. SWOT-анализ [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: <http://www.sigmagroup.ru/> (дата обращения: 8.09.2013).
5. Филин Н.Н., Булатова Р.М. Реализация нечеткой модели управления образовательным учреждением [Электронный ресурс] // Инжиниринг бизнеса и управление развитием организации. - URL: <http://sust-dev.ru> (дата обращения: 8.09.2013).

Рецензенты:

Долятовский В.А., д.э.н., профессор, профессор кафедры общего и стратегического менеджмента Ростовского государственного экономического университета РГЭУ «РИНХ» Министерства образования и науки Российской Федерации, г. Ростов-на-Дону.

Денисов М.Ю., д.э.н., доцент, профессор, декан факультета экономики и финансов Ростовского государственного экономического университета РГЭУ «РИНХ» Министерства образования и науки Российской Федерации, г. Ростов-на-Дону.