

## Педагогические науки

УДК 378.046

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ МЕТОДА SWOT-АНАЛИЗА В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

**Д.В. Латышев**, Волгоградский государственный социально-педагогический университет (Волгоград, Россия).

**Аннотация.** В статье анализируются методические основы SWOT-анализа в аспекте адаптации метода к процессу реализации маркетинговой политики образовательного учреждения; предлагается доработанная форма SWOT-анализа. Отражается маркетинговый подход в управлении образовательным учреждением.

**Ключевые слова:** анализ, маркетинг, SWOT-анализ, рынок образовательных услуг, потребности.

# STRATEGIC POTENTIAL OF THE SWOT-ANALYSIS METHOD IN MARKETING ACTIVITY OF EDUCATIONAL INSTITUTION

**D.V. Latsyshev**, Volgograd State Social and Pedagogical University (Volgograd, Russia).

**Abstract.** The article analyzes the methodological foundations of SWOT-analysis in the aspect of adaptation of the method to the process of implementing the marketing policy of the educational institution; the revised form of SWOT analysis is proposed.

**Keywords:** analysis, marketing, SWOT-analysis, market of educational services, needs.

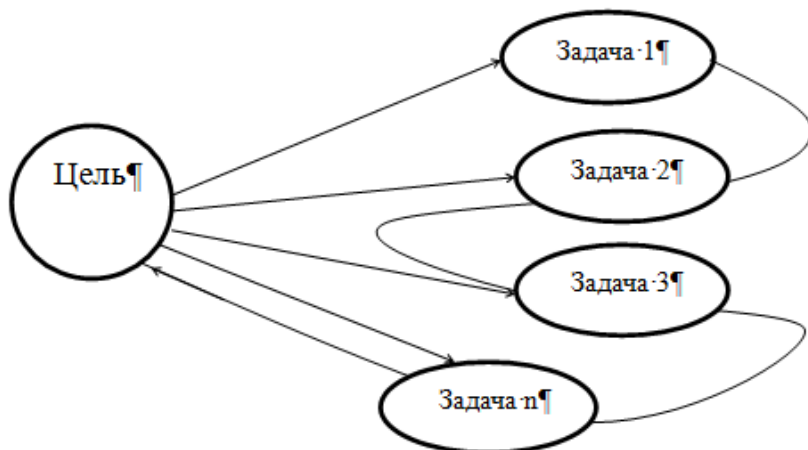
Современная отечественная система образования ориентирована на поиск альтернатив финансирования. Сложная конъюнктура рынка образовательных услуг усиливает мультифакторность внешней микро- и макросреды любого образовательного учреждения. В стабильно сохраняющейся интенсификации информационных потоков управление образовательным учреждением бессмысленно без применения методов стратегического маркетингового планирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной экономической теории разработан широкий спектр методических средств (А.А. Минин, А.Н. Романов, И.М. Синяева) и получает достойное развитие методологическая основа (Ж. Ландерви, Ф.Котлер, Н.И. Ведута, О. Уолкер-младший, Ж.Ж. Ламбен, М.Е. Портер, И. Ансофф) стратегического маркетинга.

Актуальность стратегического управления сопряжена с ростом неопределенности, т.к. именно стратегическое управление и ориентировано на работу с неопределенностью. Противоположным по значению является оперативное планирование, которое направлено на создание моделей будущей деятельности в условиях высокого уровня определенности.

Стратегическое маркетинговое управление «позволяет в ответ на изменения внешней среды выявить причины и тенденции их развития, выбрать перспективные направления развития высшего учебного заведения и разработать эффективные стратегии их достижения» [1; 56].

Само понятие «стратегия» происходит из древнегреческого языка (др. греч. *στρατηγία* — «искусство полководца») [6] и подразумевает умение управлять войсками. В нашем случае стратегия понимается как своеобразная траектория достижения цели, воплощенная в количестве и логической последовательности поставленных задач.

Как известно, задача – это подцель, а точнее, цель определенного этапа достижения цели, т.е. это цель этапа. Цель – это идеальный образ результата, которого стремятся достичь с помощью определенных средств. Средства, в данном случае, понимаются в широком смысле и обозначают все то, что используется для достижения цели.



**Рис.1. Траектория достижения цели**

Стратегическое планирование подразумевает разработку сценариев развития событий. Их может быть три, а именно, негативный, нормальный и позитивный (оптимистичный) сценарий. Более того, стратегическое планирование сегодня также получает дальнейшее воплощение в концепции форсайт-менеджмента, концентрирующей также в себе эвристический подход в применении методов инверсии, экстраполирования и интерполирования сценариев возможных развития событий, подобно числовым рядам [4].

В рамках данного исследования предпринимается попытка адаптировать идеи SWOT-анализа к деятельности образовательного учреждения в процессе маркетингового стратегического планирования.

Метод SWOT-анализа сегодня получил очень широкое распространение в силу своей несложности в применении и в тоже время относительно надежной результативности, наглядности. Существует также и вполне обоснованная критика, адресованная данному методу. При этом стоит понимать, что SWOT-анализ является всего лишь одним из методов начального стратегического планирования, а не единственным. Главное, стоит учесть одно правило, а именно: чем точнее и конкретнее данные

исследователь закладывает в матрицу, тем более адекватные результаты он получает. Как бы очевидно ни звучало это правило, оно часто недооценивается. В матрицу вписываются заведомо ложные данные, неточные в своих формулировках, искаженные, что, безусловно, приводит к соответствующим результатам.

Удивительно, но, обращаясь к истории возникновения этого метода, приходится столкнуться с той точкой зрения, что форма SWOT-анализа не имеет точного авторства. Трактуются, что данный метод зародился в бизнес-среде Соединенных Штатов Америки 1950-х и 1960-х годов [5]. Есть и другая точка зрения. По мнению отечественного ученого, профессора Загородникова А.Н., история метода начинается с 60-х годов. «Акроним SWOT был впервые введен в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом (англ. Kenneth Andrews). В 1965 году четыре профессора Гарвардского университета – Леранед (англ. Leraned), Кристенсен (англ. Christensen), Эндрюс (англ. Andrews) и Гут (англ. Guth) – предложили технологию использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы. Была предложена схема LCAG (по начальным буквам фамилий авторов), которая основана на последовательности шагов, приводящих к выбору стратегии [2].

В нашем исследовании предпринята попытка создать некую разновидность формы SWOT-анализа, дополненную еще двумя показателями. Причем сама матрица в данном случае разбивается на четыре составных элемента, соответствующих основным группам критериев анализа, а именно, на матрицу «S» – (англ. Strengths) сильных сторон; матрицу «W»– (англ. Weaknesses) слабых сторон; матрицу «O»– (англ. Opportunities) возможностей и матрицу «Т» – (англ. Threats) угроз. Разведение показателей в отдельные матрицы, на наш взгляд, повышает наглядность работы с выявляемыми данными.

Маркетинговая деятельность образовательного учреждения несет в себе специфику сферы образования. Обозначим некоторые из наиболее ярких черт [3; 84]:

1. Выраженное триединство клиента и его потребностей.
2. Общественное восприятие системы образования как некой социально-экономической субстанции, способной существовать вне

рыночной системы хозяйствования.

3. Нематериальность производимых системой образования продуктов, таких как информация, целенаправленные педагогические действия (педагогические услуги) и результаты образовательной деятельности: уровень овладения знаниями, умениями, навыками, личностными качествами, компетентностью (т.е. образованием).

4. Слабый уровень развития рынка образовательных услуг; часто встречающаяся олигополия и монополия образовательных учреждений, и в тоже время, государственная деятельность, направленная на искусственное развитие конкуренции среди образовательных учреждений, в том числе за счет внедрения мониторинга эффективности и рейтинга.

5. Сильное влияние государства на сферу образования в вопросах самофинансирования и коммерческой деятельности образовательных учреждений, иногда противоречивое.

В основе успешного маркетингового подхода в управлении образовательным учреждением лежит понятие актуальной потребности и системы её стопроцентного удовлетворения как средства получения оптимальной прибыли.

Система бюджетного финансирования выводит государство в разряд наиболее важного клиента; вместе с тем, государство пытается сохранить свое преобладающее влияние и на образовательные процессы, оплачиваемые непосредственно учеником. Важно отметить, что интересы и потребности общества экономически проявляются через участие родителей в оплате образовательных услуг, а также в уровне оплаты квалифицированного труда работодателями.

Приступая к SWOT-анализу, в первую очередь, необходимо выделить сильные стороны рассматриваемого явления (системы). Далее нужно указать измеримый показатель, который в обязательном порядке должен иметь числовое выражение. Если отсутствует возможность абсолютного измерения, можно использовать относительные показатели (доли, проценты). В разделе необходимых действий кратко описываются действия, необходимые для удержания позиций или их усиления. Например, в ходе SWOT-анализа часто указывают такую сильную сторону образовательного учреждения как высококвалифицированный персонал. Сразу стоит подчеркнуть, что матрицы SWOT-анализа нуждаются в

максимальной четкости, конкретности, адекватности, объективности формулировок, поэтому стоит подробнее указывать, что имеется в виду. Предположим, что после конкретизации было написано: высококвалифицированные педагогические работники. Далее в разделе измеримых показателей придется предельно точно показать, что имеется в виду. Например, что указывает на уровень квалификации и долю от общего штата педагогических работников составляют высококвалифицированные работники. Возможный вариант: 50% педагогов имеют высшую категорию, 27% обладают второй категорией, 90% сотрудников имеют высшее профильное образование, 10% сотрудников являются кандидатами педагогических наук и т.д. Процесс определения показателя позволяет раскрыть и осознать его сущность, и не исключено, что в ходе детализации он может перейти из статуса сильной стороны в статус слабой стороны или расщепиться на несколько характеристик, способствовать выявлению возможностей и угроз.

Таблица 1. Матрица сильных сторон системы

S	Сильные стороны		
№	Критерий	Измеримый показатель	Необходимые действия
1.			
2.			

Слабые стороны отражаются в матрице аналогично сильным. Отличие заключается лишь в том, что действия, описываемые как необходимые, должны быть направлены на предотвращение выявленных недостатков или их нивелирование. Важно отметить, что сильные и слабые стороны, в большинстве случаев, представляют собой элементы внутренней среды организации, а иногда и внешней микросреды

(взаимоотношения с партнерами, клиентская база). Главным признаком является возможность учебного заведения напрямую влиять на данный фактор, элемент системы.

Таблица 2. Матрица слабых сторон системы

W	Слабые стороны		
№	Критерий	Измеримый показатель	Необходимые действия
1.			
2.			

Важную роль в анализе играет принцип измеримости вносимых показателей. Процесс обдумывания возможного измерения и адекватного отражения полученного показателя позволяет глубже увидеть суть проблемы. Указание необходимых действий позволяет сформулировать инвенции стратегии и/или конкретные стратегические решения.

Возможности и угрозы представляют собой проявление складывающихся обстоятельств, как правило, присущих внешней макросреде организации. Основным их признаком является то, что на данный вид факторов организация не имеет возможности напрямую влиять. Такими обстоятельствами может быть все что угодно, образно говоря, все, что происходит на улице и может повлиять на систему в краткосрочной (до одного года), среднесрочной (от одного до пяти лет) и долгосрочной (более пяти лет) перспективе.

Необходимые действия по отношению к возможностям и угрозам ориентированы на предотвращение негативного влияния складывающихся обстоятельств и усиление полезности воздействия позитивных обстоятельств. Своего рода определение возможных решений по управлению ситуацией с наименьшими потерями.

Таблица 3. Матрица возможностей для системы

О	Возможности		
№	Критерий	Измеримый показатель	Необходимые действия
1.			
2.			

Таблица 4. Матрица угроз для системы

Т	Угрозы		
№	Критерий	Измеримый показатель	Необходимые действия
1.			
2.			

Представленные четыре формы являются вполне действующими средствами для того, чтобы провести анализ деятельности образовательного учреждения и сформулировать стратегические решения относительно установленных целей развития.

В свою очередь, отметим, что метод SWOT-анализа может быть реализован шире. Во многих учебных пособиях по SWOT-анализу предлагается дальнейшая работа с выявленными и группированными данными. Действительно, наглядное расположение элементов SWOT-анализа позволяет сформулировать ряд общих стратегических решений.



Таблица 5. Матрица стратегических решений

<p>Сильные стороны</p>	<p><b>Защита</b> (инвестиции в укрепление позиций)/развитие/оптимизация</p>	<p><b>Развитие</b> (инвестиции)/расширение</p>
<p>Слабые стороны</p>	<p><b>Защита</b> (инвестиции в укрепление позиций)/<b>ликвидация</b> (распродажа)/окончательная эксплуатация, исключающая какое-либо инвестирование</p>	<p><b>Развитие</b> (инвестиции) /ликвидация (распродажа)</p>
	<p>Угрозы</p>	<p>Возможности</p>

Например, сочетая показатели по выявленным угрозам и слабым сторонам образовательного учреждения, можно попытаться определить варианты защиты организации от усугубления проблем, перераспределить

ресурсы или вовсе устранить недостаток путем его ликвидации. Также существует решение, связанное с окончательной эксплуатацией средства до тех пор, пока оно вовсе не выйдет из строя. В матрице МакКинзи/Дженерал Электрик это явление называется «жатва».

Сочетание же возможностей и слабых сторон ориентирует на принятие решений, позволяющих исправить недостатки благодаря возникающим возможностям, или ликвидировать неэффективные элементы и виды деятельности, перераспределяя ресурсы на преимущества.

Детальное рассмотрение преимуществ и угроз позволяет принять решение о том, как использовать преимущества в качестве средств успешного преодоления угроз. Здесь возможно адаптирующее развитие, инвестиции (вложение средств) в совершенствование защитных механизмов.

Сочетание сильных сторон и возможностей позволяет принимать решения в пользу более эффективного применения сильных сторон организации в создающихся благоприятных условиях. В данном случае, важно развивать преимущества, расширять спектр успешных направлений деятельности, интенсивно используя благоприятные обстоятельства.

Таким образом, представленные формы анализа внешней макро- и микросреды, а также внутренней среды организации позволяют наглядно отразить набор актуальных проблем и перспектив развития образовательного учреждения.

### **Литература:**

1. Гомаюнова Т.М. Стратегия управления маркетинговой деятельностью в высшем учебном заведении // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2011. Т. 12. № 14 (87). С. 56-61.
2. Загородников А. Н. Управление общественными связями в бизнесе: учебник. М. : КНОРУС, 2016. 288 с.
3. Латышев Д.В. Антиномичность маркетинга образовательных услуг в условиях экономического дрейфа // Актуальные проблемы и перспективные направления инновационного развития экономической науки.

Сборник научных трудов. Волгоградский государственный социально-педагогический университет, Факультет экономики и управления. Волгоград, 2016. С. 83-88.

4. Сидунова Г.И. Экспрезентность в системе форсайт-менеджмента // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. 2016. №2. С. 70-73.

5. History of SWOT Analysis. URL: <http://www.marketingteacher.com/history-of-swot-analysis>.

6. SWOT-анализ // Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-анализ>.

### References:

1. Gomajunova T.M. Strategija upravljenja marketingovoj deja-tel'nost'ju v vysshem uchebnom zavedenii // Izvestija Volgogradskogo gosudarstvennogo tehničkog universiteta. 2011. T. 12. № 14 (87). S. 56-61.

2. Zagorodnikov A. N. Upravlenie obshhestvennymi svjazjami v biznese: uchebnik. M. : KNORUS, 2016. 288 s.

3. Latyshev D.V. Antinomichnost' marketinga obrazovatel'nyh uslug v uslovijah jekonomičeskogo drejfa // Aktual'nye problemy i per-spektivnye napravlenija innovacionnogo razvitija jekonomičeskoj nauki. Sbornik nauchnyh trudov. Volgogradskij gosudarstvennyj soci-al'no-pedagogičeskij universitet, Fakul'tet jekonomiki i upravljenja. Volgograd, 2016. S. 83-88.

4. Sidunova G.I. Jeksprezentnost' v sisteme forsajt-menedzhmenta // Nauchnyj vestnik Volgogradskogo filiala RANHiGS. Serija: Jekonomika. 2016. №2. S. 70-73.

5. History of SWOT Analysis. URL: <http://www.marketingteacher.com/history-of-swot-analysis>.

6. SWOT-analiz // Vikipedija. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-analiz>.



### Сведения об авторе

Денис Валентинович **Латышев**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента и экономики образования, Волгоградский государственный социально-педагогический университет (Волгоград, Россия).

— ● —