

Министерство общего и профессионального образования Свердловской
области
Администрация муниципального образования Алапаевское

Кривцова Алена Юрьевна

**КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
муниципального автономного образовательного учреждения
дополнительного образования
«Верхнесинячихинская детская школа искусств»
на период 2015-2020 г.г.**

Верхняя Синячиха, 2015

Стратегический анализ деятельности МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ»

Качество образования в детской школе искусств является одним из наиболее важных показателей системы образования в области искусства. Осуществляется переход к реализации в детских школах искусств дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ в области искусств. [Федеральный закон № 145-ФЗ] Основная цель данных программ – приобщение детей к искусству, развитие их творческих способностей и приобретение ими начальных профессиональных навыков. Основными задачами дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ в области искусств являются формирование грамотной, заинтересованной в общении с искусством молодежи, а также выявление одаренных детей и подготовка их к возможному продолжению образования в области искусства в средних и высших учебных заведениях соответствующего профиля.

Процесс изменения качества образования в свою очередь требует от педагогического труда повышения качества и результативности в применении современных образовательных технологий.

Решение поставленных сложных задач диктует необходимость программного подхода к развитию детской школы искусств как части сложной, разветвленной и многоуровневой системы, внутри которой решение проблем может быть только комплексным, учитывающим множество смежных факторов.

ВСДШИ осуществляет образовательную деятельность в области музыкального, изобразительного и хореографического искусства, реализуя дополнительные предпрофессиональные образовательные программы, общеразвивающие программы и программы художественно-эстетической направленности. Также имеет филиал в село Костино - «Костинская ДМШ».

На сегодняшний день в школе обучается 383 учащихся, что составляет 22% от числа детей в возрасте от 4 до 18 лет, проживающих в р.п. Верхняя Синячиха, в школе также учатся ребята из сел Нижняя Синячиха, Невьянское, Бубчиково, Измоденово, Тимошино.

Школа гордится своими учащимися, преподавателями и выпускниками. За 36 лет существования 454 выпускника получили свидетельство об окончании, более 70 из них продолжили свое образование в средних и высших учебных заведениях в сфере искусства и культуры. Пять преподавателей нашей школы также являются ее выпускниками. Сегодня свое образование в сфере художественного образования продолжают 16 воспитанников: СОМУ им. П.И.Чайковского - Бочкарева Анастасия (фортепианное отделение), Чехомова Марина (сольное и хоровое народное пение); НТКИ – Немытова Анастасия (струнное отделение); Свердловский колледж искусств и культуры – Решке Владислав (музыкальное искусство эстрады); УГК им. М.П.Мусоргского – Плишкина Мария (кафедра теории музыки), Бедрина Екатерина, Гасанова Стефания, Самкова Анна (кафедра хорового дирижирования); ЧГАКИ – Уланова Юлия (кафедра хорового дирижирования); Московский государственный институт музыки им.А.Г. Шнитке – Ращектаева Екатерина (кафедра народного пения); Уральское училище прикладного искусства – Решке Влад (художественный металл); Уральское профессиональное училище «Рифей» - Дынина Анастасия (ювелир); Свердловское художественное училище им. И.Д.Шадра - Шестакова Анна (театрально-декорационная живопись); РГППУ - Кокшарова Екатерина, Голубева Мария (дизайн интерьера); УрГПУ – Поджидаева Юлия (экранное искусство).

Многие выпускники отмечают, что детская школа искусств помогла им реализовать свои мечты и стать успешными в своей профессиональной деятельности, это Мамаева Надежда, владелица агенства праздников, Имамова Алина, корреспондент ТАСС, Деречук Дмитрий, певец и музыкант, Маслова Ксения, преподаватель вокала и архитектор, Сергей Бердюгин, участник хореографического коллектива г. Казани и другие.

В школе сложился коллектив единомышленников, все свои силы, опыт и знания отдающих любимому делу. Коллектив преподавателей, любящих своё дело, умеющих влиять и на учащихся самого раннего возраста, и увлечь подростков, создавая в школе творческую молодёжную среду, и помогать родителям становиться своими активными помощниками.

Детская школа искусств расположена в центре благоустроенного микрорайона поселка, что очень удобно для всех жителей самого поселка. Вблизи находятся такие объекты, как центральная районная библиотека, две общеобразовательные школы, четыре детских сада, Дом культуры, физкультурно-оздоровительный спортивный комплекс, краеведческий музей, с которыми ведется активное сотрудничество в основном в направлении организации совместных культурно-просветительских мероприятий.

Верхнесинячихинская ДШИ реализует свою образовательную деятельность в соответствии со всеми имеющимися нормативными и регламентирующими документами: уставом, коллективным договором между работниками и администрацией, локальными актами, должностными инструкциями работников.

Образовательные программы разработаны в соответствии с федеральными государственными требованиями образования по соответствующим направлениям подготовки и реализуются на основании учебных, рабочих планов, утвержденных директором ДШИ. Образовательную деятельность регламентируют следующие документы:

- учебные планы по всем реализуемым образовательным программам;
- графики учебного процесса;
- программы и требования к промежуточной и итоговой аттестации обучающихся.

Школа ежегодно формирует контингент учащихся. Зачисление проводится на основании заявления одного из родителей (или законного представителя) на основании вступительных экзаменов, порядок и сроки проведения которых утверждается приказом директора.

Образовательная деятельность учащихся осуществляется в процессе учебной занятий и внеклассных мероприятий, а также самостоятельной работы. Учебные занятия проводятся в форме индивидуальных и групповых занятий, контрольных мероприятий, предусмотренных учебными планами и образовательными программами (контрольные работы, зачеты, экзамены, академические концерты, просмотры). Внеклассная деятельность включает культурно-просветительские мероприятия, такие как концерты, выставки, фестивали, конкурсы и др., организуемые как на базе школы, так и на базе других площадок.

В школе существует восемь творческих коллективов: Театр моды, танцевальная группа «Эксклюзив», духовой оркестр, ансамбль ложкарей «Хохлома», вокальные ансамбли «На одном дыхании», «Доминанта», ансамбль народной песни «Задоринки», который удостоин звания «Образцовый художественный коллектив», и коллектив-спутник: ансамбль народных инструментов «Иногда...». Преподаватели и учащиеся являются активными участниками культурной жизни поселка и муниципального образования Алапаевское. Педагогический коллектив, в ходе решения образовательных задач, развивает творческие способности учащихся.

Анализ образовательной и конкурсно-выставочной деятельности детской школы искусств показал, что школа реализует востребованные на рынке образовательных услуг направления. О высоком качестве образования свидетельствуют результаты участия учащихся и преподавателей в конкурсах и выставках различного уровня, они ежегодно становятся лауреатами и дипломантами международных, всероссийских, региональных, областных, кузовых конкурсов, фестивалей и выставок, достойно представляя Верхнесинячихинскую ДШИ.

В последние годы в нашем поселке отмечается рост заинтересованности семей в дополнительном образовании детей дошкольного возраста и усиливается спрос населения к вариативным общеразвивающим программам, в то

время как к дополнительным предпрофессиональным программам интерес снижается.

Намечаются противоречия между государственным заказом на достижение долгосрочных результатов деятельности детских школ искусств и внедрение в практику предпрофессиональных программ и повышенному интересу к более доступным и краткосрочным общеразвивающим программам; между требованием государства в привлечении как можно большего количества детей к участию в творческих мероприятиях и политикой повышения качества проводимых на территории страны конкурсов и фестивалей; между неблагополучным состоянием материально-технической базы детской школы искусств и современными требованиями заказчиков образовательных услуг; между ведомственной разобщенностью сфер культуры и образования администрации муниципального образования Алапаевское, отсутствие согласованности действий и требований внутри администрации.

Целями деятельности ДШИ являются:

1. реализация образовательных программ для удовлетворения разнообразных интересов детей и их семей в сфере дополнительного образования;
2. развитие персонального образования как ресурса мотивации личности к познанию, творчеству, труду и искусству;
3. эффективное использование возможностей культуры и искусства в развитии личностного потенциала учащихся.

Основными задачами деятельности Верхнесинячихинской ДШИ являются:

1. создание необходимых условий для личностного развития детей и подростков, их позитивной социализации и профессионального самоопределения;
2. выявление и развитие творческого потенциала учащихся;
3. формирование общей культуры личности учащихся;

4. сохранение и воспитание духовно-нравственных, гражданско-патриотических ценностей;
5. организация содержательного досуга детей.

Данная Концепция подготовлена в соответствии с Декларацией прав ребенка, Конвенцией ООН о правах ребенка и на основании:

- Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р.
- Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р.
- Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»
- Распоряжения Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы» и от 28.12.2012 № 2606-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры»
- «Концепции развития дополнительного образования детей», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 4 сентября 2014 г. № 1726-р;
- Концепции федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 29.12.2014 N 2765-р «О Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016 - 2020 годы»;
- Концепции развития образования в сфере культуры и искусства на 2008-2015 гг., утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 августа 2008 г. № 1244-р;

- Федеральной целевой программы «Культура России 2012-2018 годы», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 февраля 2012 г. № 209-р;
- «Программы развития системы российского музыкального образования на период с 2015 по 2020 годы», утвержденной Министром культуры Российской Федерации от 28 декабря 2014г.;
- Приказа Министерства образования и науки РФ от 29 августа 2013г. №1008 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам»;
- Рекомендации по организации образовательной и методической деятельности при реализации общеразвивающих программ в области искусств в детских школах искусств по видам искусств» Министерства культуры Российской Федерации от 21 ноября 2013г. №191-01-39/06-ги;
- Основ государственной культурной политики, утвержденных Указом № 808 Президента РФ 24.12.2014г.;
- Постановления Правительства Свердловской области от 26.02.2013 № 224-ПП «Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры в Свердловской области» (в редакции Постановления Правительства Свердловской области от 23.05.2014 № 441-ПП);
- Постановления от 16.05.2014 г. № 421-ПП О внесении изменений в План мероприятий («дорожную карту») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования» в Свердловской области на 2014 — 2018 годы, утвержденного Постановлением Правительства Свердловской области от 26.02.2013 г. № 223-ПП;
- Устава МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ»;
- Локальных актов МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ».

Для эффективного стратегического управления развитием Верхнесинячихинской ДШИ нам необходимо провести анализ внешней и внутренней среды школы, чтобы разработать технологию стратегического

управления развитием ДШИ.

Нами была определена внешняя среда ВСДШИ, с целью выявить внешние тенденции и факторы, которые помогут определить стратегические направления образовательной деятельности.

Стратегический анализ: макроокружение

Для осуществления анализа внешней среды нами были использованы методы PEST-анализа и отраслевой анализ. Верхнесинячихинская детская школа искусств имеет все необходимые основания для ведения образовательной деятельности в сфере дополнительного образования детей в области искусств. Нормативно-правовая основа деятельности МАОУ ДО «Верхнесинячихинская ДШИ» соответствует законодательству в сфере дополнительного образования детей. Образовательная деятельность осуществляется на основании лицензии на право ведения образовательной деятельности (серия 66, № 002529, регистрационный номер 15013 от 15 декабря 2011 года). В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в Верхнесинячихинской детской школе искусств реализуются программы ДПОП в области искусств: в области музыкального искусства «Фортепиано», «Народные инструменты», «Духовые инструменты», «Струнные инструменты»; в области хореографического искусства «Хореографическое творчество»; в области изобразительного искусства «Живопись».

Нами проведен PEST-анализ факторов макросреды, определяющих долгосрочную стратегию развития Верхнесинячихинской ДШИ, который свидетельствует, что Верхнесинячихинская детская школа искусств имеет все необходимые основания для осуществления образовательной деятельности и ресурсы для успешного развития в будущем.

Анализ нормативно-правовых факторов показал, что на федеральном, региональном и муниципальном уровне осуществляется модернизация системы дополнительного художественного образования детей, разрабатываются новые федеральные государственные требования, что требует пересмотра содержания

образовательных программ с целью повышения качества подготовки выпускников для учреждений художественного образования в соответствии с потребностями регионального рынка труда и инновационными тенденциями развития культуры и образования.

Анализ экономических факторов показывает, что кризисные явления в экономике усиливаются, поэтому, несмотря на повышение спроса потенциальных потребителей на общеразвивающие программы, снижение платежеспособности населения может привести к потере численности контингента. В тоже время другие учреждения дополнительного образования (дом культуры, спортивная школа) реализуют образовательные программы на бюджетной основе, не привлекая добровольные пожертвования родителей, что также может привести к оттоку потенциальных заказчиков образовательных услуг ДШИ в данные учреждения.

Анализ социально-демографических факторов показывает, что демографический рост населения детского возраста продолжается. Присутствие в непосредственной близости трех детских садов может привести к увеличению контингента учащихся. Созрела необходимость в проведении маркетинговых исследований по выявлению спроса на образовательные услуги детской школы искусств у населения разного возрастного состава, что в свою приведет к расширению спектра дополнительных общеразвивающих программ и может создать проблему кадрового и материально-технического обеспечения новых образовательных услуг.

Анализ технологических факторов показал тенденцию информатизации детской школы искусств через введение в образовательный процесс информационных и мультимедийных технологий, а также дистанционных форм образования. У детей и подростков повышается интерес к компьютерным технологиям и к таким современным видам искусства как компьютерная музыка, компьютерная графика, художественная фотография, мультипликация и др.

Таким образом, для успешного функционирования Верхнесинячихинской детской школе искусств с одной стороны необходимо приобщать подрастающее поколение к лучшим традициям российской академической художественной школы, с другой – удовлетворять потребности потенциальных заказчиков и потребителей, развивая инновационную деятельность и применяя передовые педагогические технологии и современные средства обучения.

Отраслевой анализ показывает, что изменения, внесенные в Закон Российской Федерации «Об образовании» в 2011 году, позволяют говорить о возможности преобразования системы деятельности детских школ искусств. Так, указанные изменения направлены на сохранение многоуровневого художественного образования и предусматривают реализацию в детских школах искусств дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ в области искусств, которые, в свою очередь, реализуются на основе федеральных государственных требований.

Основными задачами дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ являются приобщение детей к музыкальному, художественному, хореографическому искусству, развитие их творческих способностей и приобретение ими начальных профессиональных навыков, а также выявление одаренных детей и подготовка их к возможному продолжению образования в средних и высших учебных заведениях сфере искусства и культуры.

Реализация новой Концепции развития образования в сфере культуры и искусства позволит детским школам искусств осуществлять деятельность, направленную на укрепление позиций признанного во всем мире российского высокоэффективного профессионального образования в области художественного искусства в соответствии с историческими традициями.

Для определения эффективности деятельности детской школы искусств, в муниципальное задание и отчетную документацию включены различные критерии оценки, одними из которых являются доля выпускников, продолживших свое обучение в средних и высших образовательных

учреждениях в сфере искусства и культуры и доля участия учащихся школы в творческих мероприятиях.

Другая тенденция развития отрасли проявляется в повышении открытости детской школы искусств и публичной оценке качества отдельного образовательного учреждения, что призывает каждого руководителя нести ответственность за достигнутые результаты деятельности детской школы искусств и повышает конкурентность среди других учреждений.

Стратегический анализ: микроокружение. Анализ социально-бытовой инфраструктуры поселка.

В 1978 году в р.п. Верхняя Синячиха была открыта Детская музыкальная школа, в связи с открытием в 1986 году отделения «Изобразительное искусство», школа была переименована в Детскую школу искусств. С 1995 года ДШИ располагается в отдельном двухэтажном здании. На данный момент школа является единственным образовательным учреждением в сфере культуры, что несомненно создает конкурентные преимущества.

В поселке находятся три крупных градообразующих предприятия, это лесохимзавод, фанерный комбинат и металлургический завод, в шаговой доступности находятся библиотека, физкультурно-оздоровительный спортивный комплекс, агропромышленный техникум, центральная районная больница и небольшие торговые предприятия. Соответственно, население поселка представляют собой служащие бюджетной сферы, люди рабочих специальностей и молодые семьи со средним достатком.

Для определения перспективных направлений деятельности Верхнесинячихинской детской школы искусств нами был проанализирован портрет потребителя образовательных услуг.

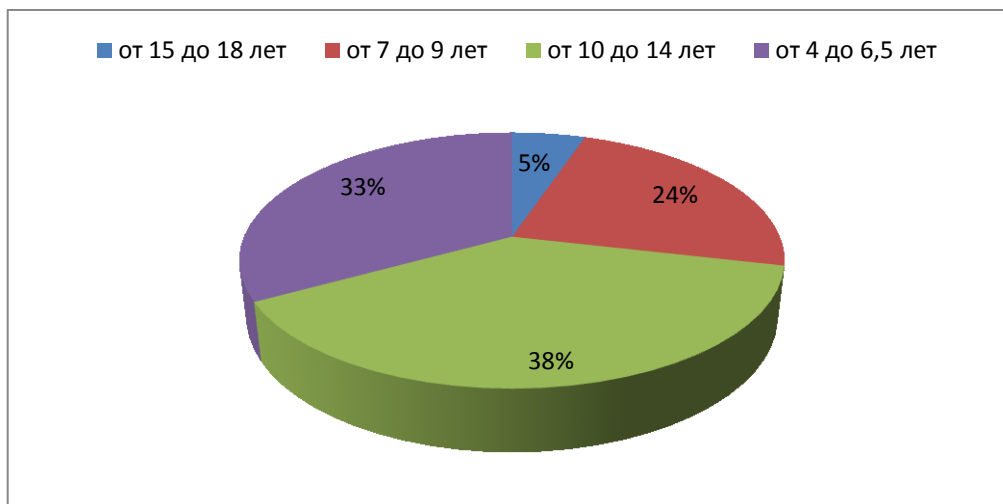
На основании маркетинговых исследований мы установили на сегодняшний день основных потребителей образовательных услуг детской школы искусств:

- дети дошкольного возраста от 4 до 6,5 лет (33%);
- дети младшего школьного возраста от 7 до 9 лет (23,4%);

- дети и подростки школьного возраста от 10 до 14 лет (38,4%);
- учащиеся старшего школьного возраста от 15 до 18 лет (5,2 %).

Рисунок 1

Потребители образовательных услуг Верхнесинячихинской ДШИ



Потенциальными потребителями образовательных услуг могут стать и дети от 2-х лет, а также взрослое население.

По данным социологических исследований наши потребители узнают о школе из объявлений, размещенных в средствах массовой информации, в образовательных учреждениях поселка, с официального сайта школы и социальной сети Одноклассники.

Ежегодно детская школа искусств проводит кампанию по приему детей на следующий учебный год, которая включает концерты и посещения родительских собраний в дошкольных образовательных учреждениях и общеобразовательных школах поселка, концертную деятельность в школе, куда приглашаются все желающие. Анализ показывает, что школе необходимо активно действовать по продвижению образовательных услуг, используя современные маркетинговые инструменты: наружная реклама, реклама и информация о школе в местных средствах массовой информации, реклама в общественном транспорте, сувенирная продукция с обязательным использованием фирменного стиля школы, проведения Дня открытых дверей,

PR-акции и стимулирование продаж, а также личные продажи образовательных услуг преподавателей школы.

Конкурентный анализ

Оценка общего уровня внутриотраслевой конкуренции

В рабочем поселке Верхняя Синячиха проживает 1447 детей в возрасте от 4 до 18 лет, из них образовательными услугами охвачено 26,5% детей.

В непосредственной близости от ДШИ находятся две общеобразовательные школы №2, №3, три детских сада «Левушка», «Светлячок», «Солнышко», районная детско-юношеская спортивная школа и Дом культуры. В этих учреждениях на бюджетной основе реализуются кружковая деятельность и услуги в сфере дополнительного образования.

Основными конкурентами детской школы искусств являются СОШ №3, спортивная школа и дом культуры.

В общеобразовательной школе № 3 обучается 688 учащихся, дополнительное образование представлено следующими направлениями: вокальная студия «Домисолька», театральная студия, военно-патриотический клуб «Крылан», туристско-краеведческий клуб, спортивные секции, которые достаточно активно развиваются и успешно выступают на местном уровне. Детей привлекает общение во внеурочное время, отсутствие промежуточного и итогового оценочного контроля их деятельности.

Районная детско-юношеская спортивная школа осуществляет свою образовательную деятельность как на территории п. Верхняя Синячиха, так и по всему муниципальному образованию Алапаевское. Общая численность учащихся составляет 1220 человек. Спортивная школа располагается в физкультурно-оздоровительном комплексе, который был введен в эксплуатацию год назад, в распоряжении школы находятся футбольное поле, характеристики которого отвечают современным техническим требованиям, оборудованный хоккейный корт, каток и трассу для лыжни. Школа имеет сильную финансовую поддержку со стороны администрации МО Алапаевское,

что позволяет им организовывать и проводить мероприятия на областном, региональном и всероссийском уровнях.

Дом культуры это культурно-досуговый центр, где созданы творческие коллективы, различной направленной деятельности и клубные любительские формирования для взрослых и детей. В клубе существуют вокальные, инструментальные и танцевальные коллективы, которые активно развиваются и выступают на концертных площадках поселка и муниципального образования Алапаевское.

Рисунок 2

Ассортимент образовательных программ учреждений конкурентов

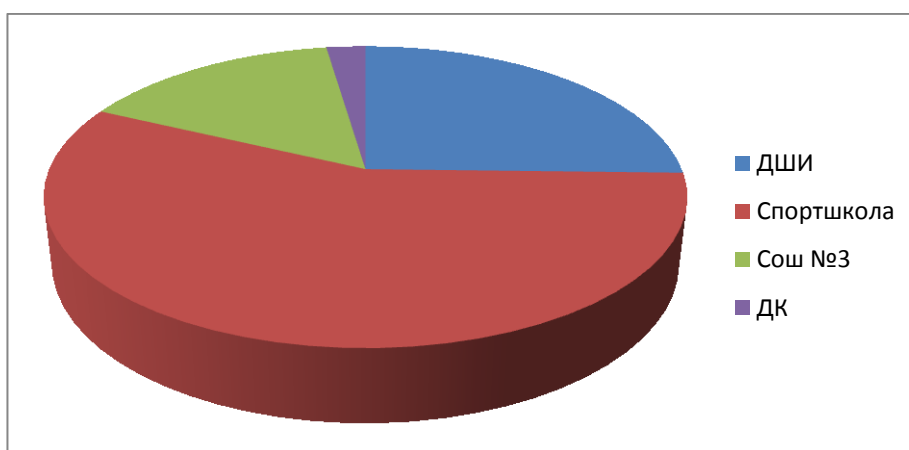
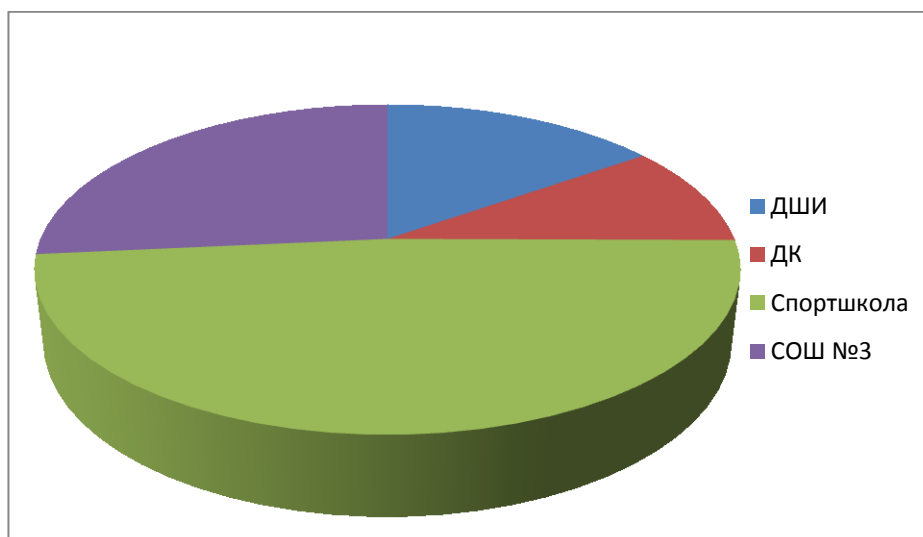


Рисунок 3

Контингент обучающихся в учреждениях-конкурентах



Конкурентный анализ показал, что прямых конкурентов, реализующих дополнительные предпрофессиональные программы в области искусств у детской школы искусств нет. Между тем, серьезными конкурентами в области общеразвивающих программ художественно-эстетической и спортивной направленности являются дом культуры и общеобразовательная школа №3 и районная детско-юношеская спортивная школа, которые предоставляют детям и подросткам образовательные услуги более широкого спектра в других сферах дополнительного образования и с дополнительными преимуществами их получения по месту основной учебы сразу после учебного дня. Однако выгодными конкурентными позициями детской школы искусств является более высокий профессиональный уровень дополнительного художественного образования детей, более высококвалифицированный преподавательский состав и более широкий спектр образовательных услуг в области музыкального, изобразительного и хореографического искусства.

Таблица 1

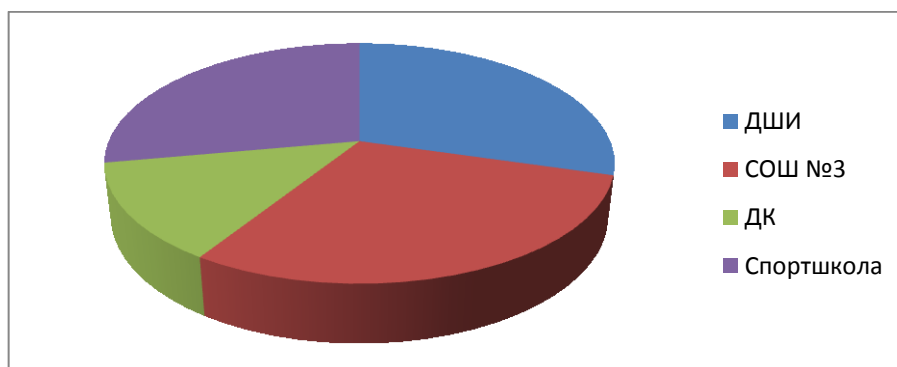
Сравнительный анализ образовательной деятельности конкурентов

Ресурсы и технологии	ДШИ	ДК	СОШ №3	Спортивная школа
Материально-техническая база	2	1	3	4
Используемые инновационные технологии	3	1	4	2
Современные технические средства обучения	2	1	3	4

Наличие авторских программ и технологий	4	2	3	1
Квалификация преподавателей	4	1	3	2
Возможность привлечения дополнительных источников	3	2	1	4
Конкурентная позиция	18 б.	8 б.	18 б.	17 б.

Рисунок 3

Конкурентная позиция Верхнесинячихинской ДШИ



Социальными партнерами Верхнесинячихинской ДШИ являются общеобразовательные школы поселка и муниципального образования Алапаевское, детский сад «Левушка», центральная районная библиотека, Верхнесинячихинский краеведческий музей, Дом-музей П.И.Чайковского, клуб фотолюбителей «Фотон».

Перспективные направления развития социального партнерства: Нижнесинячихинский музей-заповедник деревянного зодчества и народного искусства им. И.Д.Самойлова, районная детско-юношеская спортивная школа, фанерный комбинат.

Таким образом, можно выделить следующие конкурентные преимущества Верхнесинячихинской детской школы искусств:

- полихудожественная направленность, вариативный подход к образовательным услугам и возможность синтеза искусств;
- благоприятное территориальное расположение для жителей микрорайона;
- отсутствие прямых конкурентов, учреждений дополнительного художественного образования;
- наличие собственного концертного и выставочного зала;
- наличие спроса у населения различного возраста на предоставляемые образовательные услуги;
- высококвалифицированный преподавательский состав.

Для оценки конкурентоспособности образовательных услуг определен жизненный цикл всех образовательных услуг.

Рисунок 4

**BGC-матрица портфеля образовательных услуг
Верхнесинячихинской ДШИ**



В настоящее время в Верхнесинячихинской детской школе искусств реализуется 18 образовательных программ в области искусств, из них шесть – дополнительных предпрофессиональных, семь программ дополнительных общеразвивающих и пять программ художественно-эстетической направленности.

Рисунок 5

Контингент обучающихся по дополнительным предпрофессиональным общеобразовательным программам

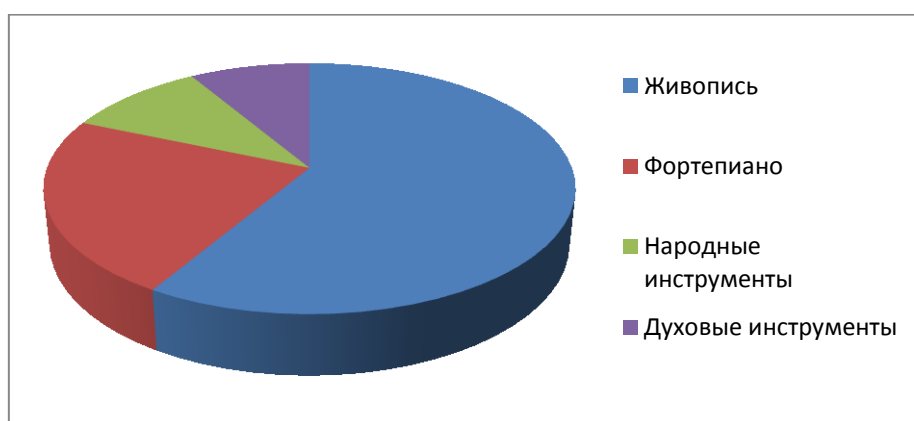


Рисунок 6

Контингент обучающихся по образовательным программам дополнительного образования детей художественно-эстетической направленности



Контингент обучающихся по дополнительным общеразвивающим программам



Также был проведен анализ сохранности контингента учащихся, исходя из которого, можно сделать вывод о том, что в течение ряда лет контингент обучающихся детской школы искусств остается на одном уровне, наметилась тенденция к уменьшению цифры отсева, что прежде всего связано с индивидуальным подходом к каждому ребенку, а также демографическим ростом. В последние годы наблюдается рост контингента детей дошкольного возраста групп раннего эстетического развития, что связано с заинтересованностью родителей в комплексном образовании дошкольников перед поступлением в общеобразовательные школы. В тоже время отмечается снижение контингента детей младшего школьного возраста 7-8 лет, родители обеспокоены, тем, что ребенку будет непосильна на начальном этапе учебная нагрузка двух школ.

Для привлечения новых потенциальных потребителей необходимо развивать и обновлять материально-техническую базу и внедрять новые технологии художественного образования детей дошкольного возраста и

взрослых, расширять перечень услуг в области современных видов искусств для детей старшего школьного возраста.

SWOT-анализ показал, что сильные стороны заключаются в разнообразии и вариативности образовательных услуг, в отсутствии прямых конкурентов, реализующих дополнительные предпрофессиональные образовательные программы, в удовлетворении образовательных потребностей на высоком уровне, в наличии высококвалифицированного педагогического коллектива. Анализ слабых сторон показал наличие конкурентов; высокий средний возраст преподавателей; слабую политику продвижения услуг на рынке; недостаточную ориентацию на современные направления художественного образования; слабую материально-техническую базу; острую нехватку площадей для групповых занятий; низкую мотивацию и компетентность преподавателей в области методической работы; низкое владение преподавателей современными информационными технологиями; нехватку специалистов по востребованным услугам (хореография, фортепиано, теоретические дисциплины). Информация на сайте о деятельности школы также представлена не в полном объеме. Недостаточное внимание уделяется развитию сотрудничества со средними и высшими учебными заведениями в сфере искусства и культуры Свердловской области.

Мы считаем, что возможностями развития детской школы искусств является сетевое сотрудничество и взаимодействие с профильными учреждениями среднего и высшего образования в сфере искусства и культуры, с учреждениями культуры, детскими школами искусств Свердловской области, а также внедрение инновационной деятельности в области современных видов искусств и привлечение новых потребителей за счет расширения спектра образовательных услуг (как платных, так и на бюджетной основе).

В свою очередь угрозами развития школы искусств являются активное движение контингента внутри школы, снижение качества подготовки выпускников в связи с уменьшением конкурса на дополнительные предпрофессиональные образовательные программы.

Результаты анализа внешней и внутренней среды детской школы искусств позволили нам увидеть основную проблему в развитии школы, которая заключается в неэффективном использовании внешних ресурсов для прогрессивного и инновационного развития школы и продвижения ее имиджа в социокультурном пространстве.

На основе результатов проведенного анализа внешней и внутренней среды нами было установлено, что с целью успешного развития и повышению конкурентноспособности Верхнесинячихинской детской школы искусств необходимо обеспечить стратегическое управление развитием школы, которое будет направлено на внедрение технических и образовательных инноваций и поиск средств во внешней и внутренней среде для борьбы с конкурентами.

Миссия школы: позиционирование школы, как ведущего центра дополнительного художественного образования в культурно-образовательном пространстве поселка и МО Алапаевское, обеспечивающее духовно-нравственное развитие подрастающего поколения средствами художественно-эстетического творчества и воспитание эстетически грамотного человека, имеющего по окончании школы жизненный ресурс, духовную компетенцию и социальный опыт.

В основу технологии стратегического управления развитием детской школы искусств были положены следующие принципы, которые определили требования к системе, структуре и организации процесса управления школой:

Одним из основных принципов является **принцип персонального образования** для каждого обучающегося, в его основе лежит личностно-ориентированный подход к образованию, признание уникальности каждого учащегося, что предполагает создание таких условий для удовлетворения потребностей потребителей образовательных услуг, которые помогут в проектировании индивидуального образовательного маршрута для каждого обучающегося.

Принцип научно-аналитической обоснованности, который предполагает, что для разработки стратегического развития одних

субъективных предвидений недостаточно. Необходимо провести анализ предшествующей деятельности школы, общей ситуации в области художественного образования, а также прогноз и разработка альтернативных сценариев развития детской школы искусств.

Принцип учета внешних и внутренних факторов развития детской школы искусств предполагает, что стратегические решения должны быть приняты с учетом и внешних и внутренних факторов, иначе решения не будут обладать системностью, они должны быть продуманны и эффективны, т.к. от них зависят последующие результаты деятельности школы.

Принцип комплексного подхода, который бы обеспечил всестороннее решение проблем на ранних стадиях их возникновения, что позволит добиться более высокого уровня стабильности во внутренней и внешней образовательной среде.

Принцип ориентации на результат, нацеленный на рост качества образовательных услуг и повышение качества подготовки выпускников детской школы искусств.

Принцип адаптации содержания и методов учебного материала и программных требований к особенностям и потребностям личности, способностям и возможностям каждого учащегося.

Принцип самооценности каждого участника образовательного процесса.

Принцип организации учебного и воспитательного процесса - активизация познавательно-творческой деятельности обучающихся, формирование интереса к учебе, друг к другу, к жизни.

Принцип эффективного управления кадрами, предполагающий создание благоприятных условий для профессионального саморазвития и повышения квалификации преподавателей в сфере новых педагогических технологий.

Принцип продвижения имиджа школы, нацеленный на управление имиджем и репутацией школы в социокультурном пространстве поселка и

района, а также установлением дружеских и благоприятных отношений с заказчиками образовательных услуг и социальными партнерами.

Цели и задачи развития Верхнесинячихинской ДШИ на период 2015-2020 гг.

Стратегической целью развития Верхнесинячихинской детской школы искусств на период 2015-2020 гг. является создание таких организационно-управленческих решений, реализация которых будет способствовать для успешного развития школы и повышения спроса на образовательные услуги и творческое развитие жителей поселка и муниципального образования.

Задачи, направленные на реализацию стратегической цели:

1. Разработка и реализация дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ и общеразвивающих программ.
2. Выявление, поддержка и сопровождение одаренных детей, создание им оптимальных условий для творческой самореализации.
3. Формирование новой культуры педагогического труда.
4. Совершенствование системы воспитательной работы по духовно-нравственному развитию и патриотическому воспитанию детей и молодежи.
5. Развитие экономической инициативы школы.

Локальные цели:

В области образовательной деятельности

1. Разработка и реализация дополнительной предпрофессиональной общеобразовательной программы «Инструменты эстрадного оркестра» (2017 г.).
2. Разработка и реализация общеразвивающих программ для детей дошкольного возраста от 3 до 6 лет и населения старше 18 лет (2016 г.).
3. Разработка программ учебных предметов вариативной части образовательных программ: «Компьютерная графика», «Дизайн» (2018 г.).

4. Обновление содержания программ учебных предметов ДПОП «Фортепиано», «Народные инструменты», «Хореографическое творчество», «Живопись», в соответствии с федеральными государственными требованиями к реализации ДПОП и потребностями потребителей образовательных услуг (2016 г.).
5. Разработка фондов оценочных средств и критериев оценок промежуточной и итоговой аттестации результатов освоения ДПОП (2016 г.).
6. Повышение качества культурно-просветительской и творческой деятельности обучающихся через увеличение количества социально-культурных проектов и культурно-просветительских программ для различных групп населения района, увеличение количества и качества исполнительской деятельности обучающихся в фестивально-конкурсной деятельности (в течение всего периода).
7. Разработка и внедрение инновационных педагогических технологий и современных форм обучения (музыкально-компьютерные технологии, компьютерная графика, создание виртуальной образовательной среды, проведении интернет-выставок и др.) (2017 г.).
8. Проведение мониторинговых исследований качества образования (в течение всего периода).

В области научно-методической деятельности

1. Разработка и корректировка рабочих программ учебных предметов (не менее 25 % ежегодно).
2. Сертификация программно-методической продукции (не менее 1 работы в год).
3. Создание учебно-методических комплексов и фондов оценочных средств по 100 % учебных предметов (2016 г.).
4. Создание условий для повышения мотивации преподавателей к научно-методической работе через внедрение рейтинговой оценки качества научно-методической деятельности преподавателей (2016 г.),

включающей такие показатели как: повышение доли участия в научно-практических конференциях (не менее двух преподавателей в год), демонстрация педагогическому сообществу результатов своей инновационной деятельности в форме мастер-классов и семинаров (не менее двух преподавателей в год), издание научных статей (не менее одной в год), участие в конкурсах профессионального мастерства, научно-методической и программной продукции (не менее одного преподавателя в год).

5. Организация повышения квалификации преподавателей (100 % ежегодно).
6. Повышение качества работы педагогического совета и методических объединений преподавателей школы.

В области управления кадрами

1. Повышение уровня профессиональной квалификации молодых преподавателей в соответствии с занимаемой должностью и стажем работы (доведение доли, преподавателей, имеющих высшую и первую категории до 100 % к 2020 г.).
2. Доведение средней заработной платы работников Верхнесинячихинской детской школы искусств до размеров, установленных Постановлением муниципального образования Алапаевское от 23.07.2014 года № 710 «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в сфере образования, направленные на повышение эффективности и качества услуг в сфере образования на территории муниципального образования Алапаевское» на 2014-2018 годы».
3. Создание условий для профессионального развития молодых специалистов через систему проектирования профессиональной карьеры и повышении профессиональной квалификации в области современных направлений художественного образования.
4. Доведение среднего возраста преподавателей до 36 лет к 2020 г.

5. Создание благоприятного психологического микроклимата, основанного на развитии корпоративных ценностей и традиций, уважительного отношения к личностно-профессиональным особенностям каждого члена педагогического коллектива.
6. Подготовка резерва управленческих кадров и руководителей проектных групп.

В области управления имиджем

1. Ребрендинг фирменного стиля Верхнесинячихинской детской школы искусств (2016 г.).
2. Разработка фирменной деловой документации, сувенирной и рекламной продукции с использованием фирменного стиля (2016 г.).
3. Развитие интернет-маркетинга через организацию обратной связи с потребителем, форумы, электронное анкетирование, рекламу и интернет-рассылку (2017 г.).
4. Дальнейшее развитие социального партнерства с общеобразовательными школами поселка и муниципального образования Алапаевское, детскими садами, центральной районной библиотекой, Верхнесинячихинским краеведческим музеем, Нижнесинячихинским музеем-заповедником деревянного зодчества и народного искусства им. И.Д.Самойлова, Домом-музеем П.И.Чайковского, клубом фотолюбителей «Фотон», районной детско-юношеской спортивной школой, фанерным комбинатом для привлечения ресурсов и инфраструктуры, а также увеличения контингента обучающихся (весь период).
5. Организация специальных событий по продвижению имиджа школы (весь период).

В области развития материально-технической базы и имущественного комплекса

1. Замена радиаторов отопления - 20 ед. (2015-2018 гг.)
2. Замена окон и части дверей на ПВХ (2015-2017 гг.)
3. Замена труб систем отопления и водоснабжения - 2000м.(2015-2020 гг.)

4. Замена полового покрытия и входной группы на ПВХ в классе хореографии (2015г.)
5. Ремонт концертного зала- 55 кв.м. (2018-2019 гг.)
6. Приобретение мебели: шкафы, стулья, парты, стеллажи для библиотеки (2015-2018 гг.)
7. Обновление библиотечного фонда: приобретение новых учебников, учебных пособий, нотной литературы, специализированных изданий (2016-2020 гг.)
8. Обновление оргтехники: ксерокс, принтер – 3 ед. (2016- 2018 гг.)
9. Ремонт подвальных помещений – 500 кв.м. (2016 г.)
10. Приобретение компьютерного оборудования: ЖК экран - 2ед., мультимедийная установка-1 ед., интерактивная доска-2 ед., ноутбук- 5ед., компьютер 7 ед. (2015-2019 гг.)
11. Приобретение музыкальных инструментов: скрипка - 2 ед., баян выборный – 1 ед., аккордеон - 1 ед., домра – 1 ед., шумовые инструменты – 3 ед., баритон – 1 ед., тенор – 1 ед., саксофон-тенор – 1ед., труба – 1 ед., фортепиано - 2 ед. (2015-2020 гг.)
12. Приобретение выставочного и сценического оборудования: выставочные витрины - 5 ед., светодиодная лента подсветки - 20 м., магнитолы CD-USB 4 ед., рамки (40/50) - 20 ед., рамки формата А4 – 50 ед., светооборудование - 1 ед., (2015-2020 г.г.)
13. Ежегодный ремонт учебных помещений – 878кв.м. (2015-2020гг.)
14. Приобретение концертных, сценических костюмов для: образцового ансамбля народной песни «Задоринки» - 30 ед., духового оркестра - 40 ед., вокального ансамбля «Доминанта» - 10 ед., хореографических коллективов – 50 ед., ансамбля народных инструментов «Хохлома» - 10 ед., вокального ансамбля «На одном дыхании » - 5 ед. (2015-2020 гг.)

Ключевые задачи развития Верхнесинячихинской ДШИ:

1. Разработка номенклатуры дел и других локальных актов в соответствии с законодательством (2015-2016 г.г.).

2. Совершенствование системы перспективного и оперативного планирования деятельности (в течение всего периода).
3. Повышение качества аналитической деятельности для разработки корректирующих действий по повышению эффективности деятельности школы (в течение всего периода).
4. Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся через разработку разноуровневых программ, индивидуальных учебных планов и программ культурно-просветительской и творческой деятельности (в течение всего периода).
5. Проведение мониторинга качества образования на всех учебных предметах через промежуточную и итоговую аттестацию с использованием фондов оценочных средств (в течение всего периода).
6. Проведение маркетинговых исследований по выявлению спроса на образовательные услуги и культурно-просветительские проекты школы (2015-2017 г.г.).
7. Проведение социологических исследований по выявлению удовлетворенности потребителей содержанием и качеством образования, постоянно-действующих мониторингов качества (2015-2017 г.г.).
8. Расширения перечня дополнительных платных образовательных услуг, в том числе расширение возрастных рамок образовательных программ (2015-2017 г.г.).
9. Повышение рациональности использования собственных финансовых средств и внешних ресурсов (в течение всего периода).
10. Создание условий для привлечения молодых специалистов, их профессионального и творческого развития, в т.ч. привлечение молодых специалистов из числа бывших выпускников, заканчивающих средние и высшие учебные заведения музыкального, хореографического, художественного профиля для работы в Верхнесинячихинской детской школе искусств (в течение всего периода).

11. Внедрение системы оценки достижений преподавателей как инструмента оценки качества их профессиональной деятельности и средства самооценки личности (в течение всего периода).
12. Формирование системы непрерывного профессионального развития педагогических кадров через организацию их участия в мастер-классах, курсах повышения квалификации, профессиональную переподготовку и стажировку (в течение всего периода).
13. Повышение доли преподавателей, участвующих в научно-исследовательских и культурно-просветительских проектах (до 70%).

Приоритетные направления развития Верхнесинячихинской ДШИ на период 2015-2020 гг.

Наше видение Верхнесинячихинской детской школы искусств в 2020 г. сформировано на основе пяти направлений деятельности, которые обеспечат устойчивое развитие школы и повысят эффективность образовательной деятельности.

1. Развитие Верхнесинячихинской детской школы искусств как полихудожественного образовательного учреждения поселка Верхняя Синячиха и муниципального образования в целом.

На сегодняшний день наша детская школа искусств является единственной в поселке Верхняя Синячиха и в муниципальном образовании.

В результате реализации Концепции при сценарии развития как **многопрофильной школы искусств**, предоставляющей комплекс образовательных и культурно-просветительских услуг для населения поселка и МО Алапаевское будут достигнуты следующие количественные показатели:

На сегодняшний день мы являемся единственной детской школой искусств в МО Алапаевское. В связи с этим в своей деятельности мы призваны максимально удовлетворять потребности различных групп населения в качественном дополнительном художественном образовании. Мы стремимся расширять ассортимент образовательных услуг и привлекать население разного возраста к обучению в нашей школе. Мы стремимся учитывать современные

вызовы времени и внедрять новые технологии художественного образования, которые востребованы у потребителя.

2. Развитие Верхнесинячихинской детской школы искусств как социокультурного центра поселка Верхняя Синячиха. Наша школа является единственным учреждением культуры поселка, который достаточно отдален от культурных учреждений Свердловской области. В силу этого одной из главных задач Верхнесинячихинской детской школы искусств является организация досуга жителей, их духовное и культурное развитие и вовлечение в процесс художественного творчества и самореализации. В перспективе необходимо создавать и реализовывать новые направления и формы социокультурных услуг для населения поселка и района: культурно-просветительские проекты, концерты, выставки, праздники и др.

3. Развитие кадрового потенциала. Мы понимаем значимость высокого профессионализма педагогических кадров, что является одним из главных конкурентных преимуществ детской школы искусств, поскольку в искусстве мастерство передается от мастера к ученику. Наш педагогический коллектив – это в основном опытные сотрудники, готовые реализовать свои педагогические и творческие идеи и выразить профессиональные амбиции. Большое внимание мы уделяем созданию благоприятного психологического микроклимата, комфортной среды для творческого развития и профессиональной самореализации каждого преподавателя.

4. Позиционирование и продвижение имиджа школы в муниципальном пространстве. Мы дорожим своим имиджем и репутацией как культурно-досугового и образовательного центра района. Мы стремимся создать в сознании потребителя имидж доступного для разных групп потребителей образовательного учреждения, предоставляющего качественные образовательные услуги, соответствующие их интересам.

5. Развитие материально-технической базы. Мы стремимся создать современные условия для реализации образовательных программ, включающие компьютерные, наглядные средства обучения, технически оснащенные

специализированные кабинеты и виртуальную образовательную среду. Важное значение в нашей деятельности имеет создание эстетически привлекательной, комфортной среды.

Стратегия и сценарии развития Верхнесинячихинской ДШИ на период 2015-2020 гг.

В качестве ключевой на период 2015-2020 гг. мы выбрали стратегию оптимальных издержек, направленную на повышение потребительской ценности образовательных услуг за счет более высокого качества образовательных услуг при ценах на уровне конкурентов или ниже, удовлетворяющих потребности разных групп населения поселка.

На основе прогнозирования возможных изменений внешней и внутренней среды нами рассматриваются три альтернативных сценария развития Верхнесинячихинской детской школы искусств:

Сценарий развития как **многопрофильной школы искусств**, предоставляющей комплекс образовательных и культурно-просветительских услуг для населения МО Алапаевское и поселка Верхняя Синячиха. При таком сценарии школа будет развиваться как культурно-досуговый и образовательный центр, предоставляющий комплекс услуг, полностью отвечающих потребностям населения. При таком сценарии произойдет существенный рост контингента обучающихся, расширится возрастной диапазон потребителей услуг и, как следствие, возрастут доходы от внебюджетной деятельности.

Сценарий развития как **традиционной детской школы искусств**, реализующей программы ДПОП в области искусств и большой ассортимент общеразвивающих программ как на бюджетной основе, так и на платной. При таком сценарии школа сохранит текущий уровень своего развития, незначительно увеличив показатели эффективности социально-экономической деятельности. При этом сохранится контингент на бюджетной форме обучения, а количество обучающихся на платных услугах будет год от года уменьшаться

в связи с концентрацией на обучении по ДПОП и выполнении показателей муниципального задания.

Сценарий развития как **филиала районного Центра детского творчества**, реализующей программы ДПОП в области искусств и крайне ограниченный спектр общеразвивающих программ на платных услугах. При таком сценарии школа утратит сегодняшний уровень своего развития, снизив показатели эффективности социально-экономической деятельности. При этом сократится контингент на бюджетной основе обучения, а количество обучающихся на платных услугах будет год от года уменьшаться в связи с предложениями Центром детского творчества образовательных программ-заменителей.

Как наиболее вероятный, мы рассматриваем сценарий развития Верхнесинячихинской детской школы искусств как многопрофильной школы искусств на 2015-2020 гг.

Основные этапы реализации концепции развития Верхнесинячихинской ДШИ

Концепция развития Верхнесинячихинской детской школы искусств реализуется в период с января 2015 по декабрь 2020 года и предполагает три взаимосвязанных этапа.

Первый этап – *аналитико-прогностический* (январь 2015 г. – июнь 2015 г.) предполагает комплексный стратегический анализ деятельности Верхнесинячихинской детской школы искусств, направленный на выявление факторов макросреды, современных тенденций развития отрасли дополнительного художественного образования, анализ стратегий развития системы непрерывного художественного образования на федеральном, региональном и муниципальном уровне. Большое внимание на данном этапе уделяется сопоставлению внутренних факторов развития Верхнесинячихинской детской школы искусств, сильных и слабых сторон деятельности, на основании осуществляется выбор альтернативных путей развития образовательного учреждения, анализируются возможные сценарии и риски и обосновывается

стратегия развития Верхнесинячихинской детской школы искусств в период 2015-2020 г.

Второй этап – *формирующий* (июль 2015 – декабрь 2018 гг.) предполагает реализацию стратегии развития Верхнесинячихинской детской школы искусств, разработку и внедрение комплекса мероприятий, направленных на достижение миссии и стратегических целей развития Верхнесинячихинской детской школы искусств. На этом этапе предполагается реализация целевых программ и проектов в области образовательной, культурно-просветительской, творческой и методической деятельности, апробация результатов их внедрения.

Третий этап – *контрольно-диагностический* (2019-2020 гг.) предполагает проведение мониторинговых исследований эффективности деятельности учреждения, анализ качественных и количественных показателей результатов образовательной деятельности, научно-методической и педагогической работы преподавателей, а также проведение социологических исследований удовлетворенности заказчиков содержанием и качеством образования в Верхнесинячихинской детской школы искусств и общественно-профессиональной экспертизы в сети интернет и самообследований школы. Анализ полученных данных сопоставляется с целевыми индикаторами эффективности реализации концепции и программы развития школы, выявляется корреляция количественных показателей эффективности, на основании чего разрабатывается программа корректировочных действий, направленных на достижение поставленных целей и задач.

2.2. Ожидаемые результаты реализации концепции развития Верхнесинячихинской ДШИ на период 2015-2020 гг.

В результате реализации Концепции при сценарии развития как многопрофильной школы искусств, представляющей комплекс образовательных и культурно-просветительских услуг для населения поселка Верхняя Синячиха будут достигнуты следующие количественные показатели:

1. В области развития Верхнесинячихинской ДШИ как центра дополнительного полихудожественного образования поселка Верхняя Синячиха и МО Алапаевское:

- 1.1. Доля обучающихся, охваченных программами дополнительного предпрофессионального образования в области музыкального, изобразительного и хореографического искусства составит 50%.
- 1.2. Количество обучающихся, охваченных платными образовательными услугами составит 130 чел.
- 1.3. Количество реализуемых образовательных программ ДПОП составит 7 ед.
- 1.4. Количество образовательных программ (платные услуги) составит 8 ед.
- 1.5. Доля потребителей, полностью удовлетворённых содержанием и качеством образования составит 100 %.
- 1.6. Образуются доходы от внебюджетной образовательной деятельности.
- 1.7. Доля обучающихся, принявших участие в смотрах, конкурсах и фестивалях (не ниже районного уровня) составит 72 %.
- 1.8. Доля обучающихся, занявших призовые места на конкурсах, смотрах (не ниже районного уровня) составит 42 %.
- 1.9. Доля выпускников, поступивших в Сузы, ВУЗы составит 15 %.
- 1.10 Доля выпускников, закончивших школу на «отлично» и «хорошо» составит 90 %, в т.ч. на «отлично» - 12%
- 1.11. Обеспеченность учебных предметов УМК составит 100 %.

2. В области развития Верхнесинячихинской ДШИ как социокультурного центра поселка и муниципального образования:

- 2.1. Количество творческих коллективов составит 15 ед.
- 2.2. Количество культурно-просветительских программ, проведенных на базе школы составит более 40 в год.
- 2.3. Количество организованных за пределами школы концертных, выставочных и социально-культурных проектов составит более 25 в год.
- 2.4. Количество посетителей концертов и выставок, проводимых на базе школы составит 1500 в год.

2.5. Количество посетителей социокультурных проектов, проводимых за пределами школы составит 3000 в год.

2.6. Появятся доходы от культурно-просветительской деятельности.

3. В области развития кадрового потенциала:

3.1. Доля педагогических работников, аттестованных на высшую и первую квалификационные категории составит 95 %.

3.2. Средний возраст преподавателей составит 39 лет.

3.3. Доля преподавателей, имеющих высшее образование составит 80 %.

3.4. Количество сертифицированных программ, учебно-методических пособий составит 10 %.

3.5. Доля преподавателей, прошедших курсы повышения квалификации составит 100 %.

3.6. Доля преподавателей, принимающих участие в конкурсах профессионального мастерства составит 30 %.

3.7. Доля преподавателей, принимающих участие в научно-методических мероприятиях (научно-практические конференции, мастер-классы, семинары) составит 10 %.

4. В области позиционирования и продвижения имиджа школы в муниципальном пространстве:

4.1. Количество пользователей сайта составит более 170 человек.

4.2. Общее число проведенных рекламных акций составит 5 в год;

4.3. Количество созданной реализованной печатной рекламной продукции составит 700 экз.

4.4. Средства, затраченные на рекламную компанию составят 20 тыс. руб.

5. В области развития материально-технической базы

5.1. Укомплектованность библиотечного фонда составит 2500 ед.

5.2. Вложения в материально-техническую базу из внебюджетных средств возрастут до 200000 тыс.руб., в т.ч. приобретение музыкальных инструментов - 350 тыс.руб., приобретение компьютерной техники и проекционного

оборудования – 90 тыс.руб., приобретение мебели и ремонт помещений - 500 тыс.руб.

Результатами реализации концепции и программы развития Верхнесинячихинской ДШИ станут:

1. повышение качества подготовки выпускников в связи с увеличением конкурса в 1 класс из числа выпускников групп раннего эстетического развития;
2. повышение имиджевой привлекательности школы у потенциальных потребителей образовательных услуг разного возраста;
3. увеличение доходов от внебюджетной деятельности, которые будут инвестированы в развитие школы.

ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ

Мы учли возможные **риски**:

внутренние:

- Несовпадение возможностей учреждения и потребностей населения в образовательных услугах и культурно-просветительских программах в области современного искусства. Возможность устранения: Инновационная деятельность и внедрение современных технологий художественного образования.

- Отсутствие средств на модернизацию материально-технической базы. Возможность устранения: Повышение доходов от внебюджетной деятельности, привлечение спонсорской помощи.

- Текучка педагогических кадров. Возможность устранения: Подготовка кадрового резерва, в т.ч. из числа выпускников школы.

внешние:

- Уменьшение платежеспособности населения в связи с развивающимся кризисом. Возможность устранения: Снижение себестоимости образовательных услуг за счет использования групповых форм обучения.

- Усиление ориентации ДШИ на реализацию ДПОП и повышение доли выпускников, продолживших обучение в сузах и вузах в муниципальном задании. Возможность устранения: Развитие подготовительного отделения для более качественной подготовки детей, поступающих в 1 класс, сокращение количества реализуемых ДПОП.

- Оптимизация муниципальной сети детских школ искусств. Возможность устранения: повышение эффективности деятельности и пороговых цифр выполнения муниципального задания.

Мы надеемся, что к 2020 г. мы достигнем поставленных целей и сохраним имидж современного культурно-досугового центра поселка Верхняя Синячиха и муниципального образования Алапаевское, в котором каждый может реализовать свои интересы и потребности в области художественного образования!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возможности стратегического менеджмента в повышении конкурентоспособности Верхнесинячихинской детской школы искусств обусловлены проведением комплексных анализов рынка образовательных услуг и внутренней среды школы, с целью определения текущего и перспективного состояния Верхнесинячихинской детской школы искусств. После определения текущего положения учреждения на рынке, а так же анализа его сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, можно проектировать конкретную стратегию, способствующую его развитию.

Технология стратегического управления развитием Верхнесинячихинской детской школы искусств базируется на принципах научной обоснованности, системности, интеграции, выделении доминанты, комплексного подхода, ориентации в будущее, ориентации на результат, экономической эффективности, открытости, и предполагает последовательную реализацию четырех этапов: стратегический анализ, включающий в себя сбор и анализ маркетинговой информации о внешней и внутренней среде Верхнесинячихинской детской школы искусств и сделать вывод о конкурентной позиции Верхнесинячихинской детской школы искусств на рынке дополнительных образовательных услуг; стратегическое планирование, предполагающее разработку миссии, перспективных целей и направлений развития Верхнесинячихинской детской школы искусств и, создание планов долгосрочного развития учреждения; проектирование и реализация стратегии, включающая в себя разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

Ведущими методами на этапе стратегического анализа являются методы PEST-анализа, SWOT-анализа и SNW-анализа, методы конкурентного анализа (анализ пяти сил конкуренции, метод 5/5, портфельный анализ, социологический опрос; на этапе стратегического планирования - методы

аналогий, древо целей, ранжирование, шкалирование, мозговой штурм, метод незаконченных предложений и др., на этапе реализации стратегии – методы мотивационного менеджмента, проектирования организационной структуры, социального взаимодействия, проектные методы и др.

Можно предположить, что реализация данной технологии стратегического развития Верхнесинячихинской детской школы искусств обеспечит следующие результаты деятельности: повышение имиджевой привлекательности образовательных услуг Верхнесинячихинской детской школы искусств, рост качества дополнительного образования, увеличение спроса на образовательные услуги и доходов от внебюджетной деятельности. Таким образом, стратегический менеджмент является эффективным средством повышения конкурентоспособности Верхнесинячихинской детской школы искусств.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Альстрэнд, Б. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел, Г. Минцберг. СПб.: Питер, 2001. 336 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. М.: Дрофа, 1989. 358 С.
3. Артюхов, М.В. Управление образовательными системами: менеджмент, маркетинг, человеческие ресурсы Новокузнецк: НГУ, 2004. 436 С.
4. Балабанов, И.Т. Инновационный менеджмент [Текст]: учеб. пособие / И. Т. Балабанов. СПб.: Питер, 2001. 303 С.
5. Богалдин – Малых, В.В. Современные методы управления: российская реальность. М.: Интерэксперт, 2002. 216 С.
6. Богданов, В.В. Управление проектами [Текст]: учеб. курс / В. В. Богданов. СПб.: Питер, 2004. 608 С.
7. Берулава, М.Н. Менеджмент в образовании. М.: Совершенство, 1998. 128 С.
8. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие для учащихся сред. спец. учеб. заведений экон. профиля. М.: ИНФРА-М, 1999. 256 С.
9. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие для учащихся средне-спец. учеб. заведений / В. В. Веснин. М.: Гном–Пресс: Элит–2000, 1999. 440 С.
10. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учеб. для студентов вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд., М.: Гардарики, 2002. 528 С.
11. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании [Текст]: учеб. пособие / М.А. Гончаров. М.: КНОРУС, 2006. 480 С.
12. Дафт, Р.Л. Менеджмент [Текст] / Р. Л. Дафт ; пер.с англ. В. Вольского; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000. 832 С.
13. Дахин, А.Н. Российское образование: модернизация или развитие? [Текст] / А. Н. Дахин // Народное образование. 2003. № 2. 254 С.

14. Дебердеева, Т.Х. Новые ценности образования в условиях информационного общества [Текст] / Т. Х. Дебердеева // Инновации в образовании. 2005. № 3. 79 С.
15. Дороблюх, Т.Б. Менеджмент образования в приоритетах качества [Текст] / Т. Б. Дороблюх. Омск: ОГУ, 2004. 456 С.
16. Ермаков, В.В. Менеджмент организации [Текст]: учеб. пособие / В. В. Ермаков. Воронеж: ВГУ, 2005. 246 С.
17. Ерошин, В.И. Менеджмент, маркетинг и экономика образования [Текст]: учеб. пособие / В. И. Ерошин, А. К. Зайцев. Нижний Новгород.: 2004. 526 С.
18. Зрелых, Д. Л. Художественное образование как непрерывный процесс познания объективной реальности человеком [Текст]: ученые записки / Д. Л. Зрелых. М. // Народное образование 2008. 174 С.
19. Кезин, А.В. Менеджмент: методологическая культура [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / А. В. Кезин. М.: Гардарики, 2001. 269 С.
20. Корзникова, Г.Г. Менеджмент в образовании [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Г. Г. Корзникова. М.: Академия, 2008. 288 С.
21. Крымов, С.М. Методологические основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие / С.М. Крымов. Томск: ТГУ, 2002. 348 С.
22. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ж. Ж. Ламбен. СПб.: Питер, 2004. 374 С.
23. Латфуллин, Г.Р. Теория организации [Текст] : учеб. для студентов вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. СПб.: Питер, 2004. 395 С.
24. Локтионов, М.В. Системный подход в менеджменте [Текст] / М. В. Локтионов. М.: Генезис, 2000. 318 с.
25. Менеджмент (Современный российский менеджмент) [Текст] : учеб. для студентов вузов / под ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу. М.: ФПК-ПРЕСС, 1999. 504 С.
26. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие./ И.В. Лемеш, В.Л. Лунев, Л.Е. Чередникова. Новосибирск, 2003. 516 С.

27. Менеджмент в образовании: опыт, проблемы, инновации : [сб. работ] / Помор. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Ин-т упр., права и повышения квалификации при Главе Администрации Арханг. обл., Высш. шк. делового администрирования, Фак. повышения квалификации, Каф. доп. проф. образования ; [редкол.: Лукин Ю. Ф. и др.]. Архангельск : Изд-во Помор. гос. ун-та, 2004. 472 С.
28. Менеджмент, маркетинг и экономика образования [Текст] : учеб. пособие. / Под ред. А. П. Егоршина, Н. Д. Никандрова. Н.Новгород: НИМБ, 2004. 246 С.
29. Ожегов С. И. Словарь русского языка [Текст]: ок. 53000 слов / С. И. Ожегов; под общ. ред. Л. И. Скворцова. М.: ОНИКС: Мир и Образование, 2008. 640 С.
30. Оглобина, Г.И. Введение в науку управления образованием [Текст]: учебно-метод. пособие / Г. И. Оглобина. М.: Овента, 2004. 268 С.
31. Песоцкая, Е.В. Маркетинг услуг: краткий курс [Текст] : учебно-метод. пособие / Е.В. Песоцкая. СПб.: Питер, 2003. 157 С.
32. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент: планирование, контроль, учет риска [Текст]: учебник / А.Н. Петров. СПб.: Питер, 2006. 496 С.
33. Пирс П, Дж. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Дж. Пирс П, Р. Робинсон. СПб.: Питер, 2013. 560 С.
34. Пищулин Н.П. Маркетинг образования [Текст]: учеб. пособие / Н. П. Пищулин. М.: Жизнь и мысль, 2001. 416 С.
35. Подлесных В.И. Теория организации [Текст]: учеб. для студентов вузов / В. И. Подлесных. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2003. 336 С.
36. Портер, М. Конкуренция [Текст] учебник / М. Портер М.: Генезис, 2005. 602 С.
37. Репин, В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация [Текст]: учебник / В. В. Репин. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. 240 С.

38. Робинсон, Р. Стратегический менеджмент. 12-е издание. [Текст] / Р. Робинсон, Дж Пирс II СПб.: Питер, 2013. 560 С.
39. Симонов, В.П. Управление в социальных педагогических системах [Текст] / В. П. Симонов. М.: Просвещение, 2005. 236 С.
40. Стрикленд III, А. Дж, Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа [Текст]: учеб. пособие / А. Дж. Стрикленд III, А. А. Томпсон. М.: Вильямс, 2007. 928 С.
41. Слободчиков, В. И. Образовательная среда: реализация целей образования в пространстве культуры [Текст]: учеб. пособие / В. И. Слободчиков М.: Инноватор-Bennet college, 1997. 184 С.
42. Томпсон, А. А., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, М.: Вильямс, 2003. 586 С.
43. Тихомирова, А. В. Менеджмент [Текст]: теория и методология / А. В. Тихомирова. М.: Экзамен, 2000. 432 С.
44. Хасси, Д. Стратегия и планирование [Текст] / Д. Хасси. СПб.: Питер, 2001. 418 С.
45. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов по спец. "Культурология" / Г. Л. Тульчинский ; Е.Л. Шекова [и др.]. СПб.: Лань; Планета музыки, 2009. 544 С.
46. Тульчинский, Г.Л. Маркетинг в сфере культуры [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова [и др.]. [Текст] СПб.: Лань; Планета музыки, 2009. 496 С..
47. Уткин, Э. А. Курс менеджмента [Текст]: учебник для вузов / Э. А. Уткин. М.: Зерцало, 2000. 448 С.
48. Ушаков, К. М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий [Текст] / К. М. Ушаков. М., 2004. 192 С.
49. Уэллс, У. Реклама: принципы и практика. 7-е издание [Текст] / У. Уэллс, С. Мориарти, Дж. Бернетт. СПб.: Питер, 2008. 736 С.

50. Шапиро, В. Д. Управление проектами [Текст]: учебник для вузов / В. Д. шапиро. М.: ИНФРА–М, 1998. 610 С.
51. Шамова, Т. П., Третьяков, П. И., Капустин, Н. П. Управление образовательными системами [Текст]: учеб. пособие для студ. Вузов /Т.П. Шамова. М.: ВЛАДОС, 2004. 320 С.
52. Шарков, Ф.И. Паблие рилейшнз (связи с общественностью) [Текст] : учеб. пособ. для вузов / Ф.И. Шарков. Екатеринбург: Деловая книга, 2007. 304 С.
53. Шеметов, П.В. Менеджмент управление организационными системами [Текст]: учеб. пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. М.: Издательство "Омега – Л", 2008. 408 С.
54. Шемятихина, Л.Ю. Стратегический менеджмент [Текст]: учебно-методический комплекс / Л.Ю. Шемятихина. Екатеринбург.: ГОУ ВПО «Урал. Гос. Пед. ун-т», 2007. 167 С.

Электронные ресурсы:

55. Библиотека менеджмента [Электронный ресурс]: принципы менеджмента. – Режим доступа: <http://www.managment.aaanet.ru/management/principiman.php>
56. Большой энциклопедический словарь <http://www.vedu.ru/bigencdic/29939/>
57. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]: определение понятия «стратегическое управление (менеджмент)». – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki/smanagment>.
58. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]: определение понятия «стратегия». – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/strategy/>
59. Министерство образования и науки Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://минобрнауки.рф/>

60. Нестеров, А. А. Pest-анализ [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://na55555.ru/ekonomika/pest-analiz.html>
61. Петухов, Д. В. Стратегический менеджмент. Часть 1 [Электронный ресурс]: учеб. курс (учебно-методический комплекс) / Д. В. Петухов. – М., 2010 – Режим доступа: http://www.e-ollege.ru/xbooks/xbook103/book/index/index.html?go=part-003*page.htm
62. Программа развития образования в сфере культуры и искусства в Свердловской области на 2009-2015 годы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <files/File/programmaMKSO.doc>
63. Стратегия и конкурентное преимущество [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.e-xecutive.ru>
64. Этапы стратегического планирования [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.univer5.ru/sotsialnaya-rabota/organizatsiya-administrirovanie-i-upravlenie-v-sotsialnoy-rabote-193/Page-29.html>
65. BCG матрица [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/BCG_матрица
66. SWOT-анализ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://marketopedia.ru/47-swot-analiz.html>
67. Значение образовательной программы в развитии учреждения дополнительного образования детей. Н.И. Божко http://diyashsosh.ucoz.ru/index/dopolnitelno_obrazovanie_detej/0-60
68. Концепция развития образования в сфере культуры и искусства в Российской Федерации на 2008 - 2015 годы. Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/193788/#ixzz3c6eK8zeX>
69. Власова Г.Э. Образовательная программа школы: назначение, содержание, участие учителей и учащихся в ее разработке <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=96504>
70. Федеральный закон от 3 ноября 2006 г. N 174-ФЗ "Об автономных учреждениях" Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/190157/#ixzz3cT0922vm>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

PEST – анализ факторов макросреды, определяющих долгосрочную стратегию развития Верхнесинячихинской ДШИ

Факторы влияния	Внутренние факторы влияния	Внешние факторы влияния
Нормативно-правовые	-наличие Устава; -наличие лицензии на образовательную деятельность; -наличие свидетельства о государственной регистрации; -наличие локальных актов; -наличие совета школы	-модернизация концепции дополнительного художественного образования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях; -угроза закрытия неэффективных образовательных учреждений; -корректировка муниципального задания
Вывод	Сценарий: реалистичный	Сценарий: реалистичный
Экономические	-увеличение доходов от платных образовательных услуг, добровольных пожертвований; - сокращение бюджетного финансирования; - повышение заработной	- ухудшение экономической ситуации в стране; -стабильный рост инфляции; - рост цен на коммунальные услуги; - сокращение бюджетного финансирования отрасли культуры и художественного образования;

	платы педагогических работников; - рост расходов на модернизацию материально-технической базы и приобретение музыкальных инструментов; - доступная стоимость платных образовательных услуг; -переход на эффективно-стимулирующий контракт; - оптимизация основного состава работников через сокращение их численности	- отсутствие спонсорской помощи; - падение платежеспособности населения; -повышение зарплаты в соответствии с распоряжением Правительства РФ; - уменьшение расходов населения на образование; - увеличение контингента населения со средним уровнем доходов
Вывод	Сценарий: реалистичный	Сценарий: пессимистичный
Социальные	- школа расположена в благоустроенном микрорайоне - доступная стоимость платных образовательных услуг; - удачное расположение – в центре поселка, по	- повышение социокультурных ценностей и потребностей населения поселка; - демографический рост детей дошкольного и школьного возраста; - растущий спрос на

	соседству с общеобразовательной школой, спортивной школой, и тремя детскими садами, с которыми возможно сетевое взаимодействие.	образовательные услуги в сфере дополнительного образования; - увеличение спроса на образовательные услуги в сфере музыкального, изобразительного и хореографического искусства
Вывод	Сценарий: оптимистичный	Сценарий: оптимистичный
Технологические	- есть доступ в Интернет; - большое разнообразие образовательных программ; - недостаточная мотивация педагогов в апробации и сертификации новых учебных программ и методических разработок; - недостаточное финансирование исполнительской и методической работы преподавателей; - недостаточное внедрение	- наличие комплексных программ повышения эффективности развития ОУ; - активное развитие цифровых искусств, IP-технологий и медиаобразования; - совершенствование технических средств обучения; - расширение возможностей дистанционного образования; - появление новых направлений художественного образования в сфере мультимедиа.

	инновационных педагогических технологий и форм музыкального образования, в т.ч. информационно-коммуникационных; - недостаточная вариативность образовательных программ для подростков и взрослых.	
Вывод	Сценарий: реалистичный	Сценарий: оптимистичный

Приложение 2

SWOT-анализ Верхнесинячихинской ДШИ

сильные	возможности
1. Единственное в районе хореографическое отделение 2. Квалифицированные преподаватели 3. Автономия	1. Развитие сетевого взаимодействия с профильными учреждениями среднего и высшего образования, учреждениями культуры, детскими школами искусств Свердловской области, схожими по структуре с нашей школой,

	2. Инновационная деятельность в области современных видов искусств и привлечение новых потребителей за счет расширения спектра образовательных услуг (как платных, так и на бюджетной основе).
слабые	угрозы
1. Недостаточное количество помещений 2. Отсутствие поддержки со стороны учредителя 3. Низкая платежеспособность населения	1. Снижение качества подготовки выпускников в связи с уменьшением конкурса на ДПОП, 2. Увеличение доли расходов на коммунальные платежи, услуги связи и обслуживание здания.

Приложение 3

SNW анализ Верхнесинячихинской ДШИ

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
1.	Стратегия организации.		+	
2.	Стратегии отдельных видов деятельности, в том числе:			
2.1.	Стратегия менеджмента		+	
2.2.	Стратегия образовательной деятельности		+	

2.3.	Стратегия хозяйственной деятельности			+
3.	Оргструктура.		+	
4.	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
4.1.	Финансы как состояние текущего баланса			+
4.2.	Финансы как уровень бухучета		+	
4.3.	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов			+
4.4.	Финансы как уровень финансового менеджмента			+
5.	Продукт (образовательные программы) как конкурентоспособность (в целом), в том числе:			
5.1.	дополнительные общеобразовательные программы		+	
5.2.	образовательные программы дополнительного образования детей художественно-эстетической направленности	+		
5.3.	дополнительные платные образовательные услуги			+
5.4.	дополнительные платные услуги			+
6.	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных причин), в том числе:			
6.1.	Способность к лидерству 1-го лица		+	

	организации			
6.2.	Способность к лидерству всего персонала		+	
6.3.	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов.		+	
7.	Уровень образовательного процесса (в целом), в том числе:			
7.1.	Качество материальной базы			+
7.2.	Качество педагогического персонала (в целом), в том числе:			
7.2.1	Уровень общей культуры	+		
7.2.2	Уровень образования		+	
7.2.3	Уровень профессионализма		+	
7.2.4	Уровень владения инновационными технологиями и современными методиками		+	
7.2.5	Уровень психологической культуры		+	
7.2.6	Уровень ответственности за результаты деятельности организации	+		
7.2.7	Уровень ответственности за ученика	+		
7.2.8	Уровень трудовой дисциплины (исполнительности)	+		
7.2.9	Уровень инициативности		+	
7.2.10	Степень готовности к работе в инновационном режиме		+	
7.3.	Качество вспомогательного (технического) персонала		+	
7.4.	Качество психологического сопровождения			+

7.5.	Качество медицинского сопровождения			+
8.	Уровень маркетинга (исследования рынка)		+	
9.	Уровень менеджмента (управления) как качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом		+	
10.	Имидж организации		+	
11.	Традиции организации		+	
12.	Репутация на рынке образовательных услуг		+	
13.	Репутация как работодателя	+		
14.	Отношения с органами власти (в целом), в том числе:			
14.1	С федеральным правительством		+	
14.2	С правительством субъекта федерации		+	
14.3	С органами местного самоуправления		+	
14.4	С органами управления образованием (обл.)		+	
14.5	С органами управления образованием (город)		+	
14.6	С органами управления образованием (округ)		+	
15.	Отношения с профсоюзами		+	
16.	Отношения с потребителями образовательных услуг (родители, учащиеся)	+		
17.	Отношения с выпускниками	+		

18.	Инновации как исследования и разработки			+
19.	Инновации как продукт			+
20.	Степень горизонтальной интегрированности			+
21.	Степень вертикальной интегрированности		+	
22.	Стратегические альянсы			+