

Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ВУЗА

В новой экономике, характеризующейся высоким уровнем глобализационных рисков и неопределенности, ужесточением конкуренции при одновременном наличии тенденции к кооперации, смещением акцентов на оказание услуг, ростом ценности неосязаемых активов и, прежде всего, человеческого капитала и его инновационной составляющей, изменяются требования, предъявляемые к конкурентоспособности вузов [5]. Низкая конкурентоспособность системы высшего образования, связанное с ней низкое качество образовательных услуг, их несоответствие реальным требованиям рынка труда и перспективным требованиям всех отраслей экономики России, тормозят инновационное развитие [7, 9]. Вместе с тем «политика государства в отношении создания благоприятного предпринимательского климата в стране привела к некоторым номинальным положительным результатам» [12, с. 20]. Следовательно, для реализации своей общественной и экономической роли вузы должны развивать принципиально новые способности, обеспечивающие их конкурентный статус.

Сегодня вузы находятся в достаточно сложных условиях. С одной стороны, они не свободны в выборе стратегии поведения и вынуждены следовать требованиям государственной политики и контролирующих структур [1, с. 110–111]. С другой стороны, вузы вынуждены конкурировать, как за ресурсы (бюджетные, связанные с объемом государственного заказа, и привлеченные вузом за счет его внебюджетной деятельности), так и за потребителей образовательных услуг [2]. Требования государственной политики при этом связываются с достижением высокого реального качества образовательных услуг и достижением ряда контрольных показателей деятельности вуза в соответствии с нормативными [8, 11]. Ориентация же вуза на рынок и потребителя требует от него развития высокого воспринимаемого качества образовательных услуг, формирования привлекательного имиджа вуза и развития лояльности к нему потребителей. Таким образом, оценка конкурентоспособности вуза в новых экономических условиях должна учитывать, как уровень сформированности его ресурсного потенциала, определяющий способности вуза по формированию ценностей, так и результативность механизмов финансового, организационно-экономического и стратегического функционирования вузов.

В настоящее время методики оценки конкурентоспособности вузов достаточно разнообразны. Среди них распространены рейтинговые методики, основанные на оценке потенциала вуза и его активности. Многие из них подразделяют рейтинги вузов по группам, в соответствии с их профилем. Иногда рейтинги задаются с помощью взвешенного мультипликативного критерия, где веса показателей эффективности задаются экспертным путем [4, с. 49]. В тоже время само качество оценки зачастую очень низкое¹.

Необходимо отметить, что при всем разнообразии методики страдают отсутствием комплексности подхода и высокой субъективности и в целом неадекватным уровнем

¹ Это касается и зарубежных методик, где целый ряд показателей берется непонятно откуда (например, в одном из рейтингов указывается, что в российском вузе приходится в среднем 13 студентов на одного преподавателя, а среднее время обучения студента в вузе — 3,5 года).

качества результатов. Вот почему, актуально развитие методологического аппарата оценки конкурентоспособности вуза, в том числе с учетом определения его конкурентной позиции, в соответствии с которой может быть предложена конкретная стратегия развития вуза.

Оценка конкурентоспособности вуза. Методика оценки конкурентоспособности вуза с учетом его ресурсного потенциала разработана на основе экспертно-матричного механизма анализа сценариев, ярким примером которых является метод анализа иерархий (МАИ). Предлагаемая методика включает построение рейтинговой шкалы, в рамках которой ранжируются вузы по их конкурентным параметрам, в том числе и по уровню развития ресурсного потенциала вуза. Для каждой группы показателей конкурентоспособности вузов предполагается разработать рекомендации по развитию ресурсного потенциала и стратегическому поведению.

С помощью авторской модификации процедуры МАИ, включающей методику качественного ранжирования, можно сопоставить различные типы конкурентных структур вузов, что позволит выявить предпочтения по уровню развития и использования их ресурсного потенциала, а также эффективности управленческих, финансовых, стратегических и организационно-экономических механизмов функционирования вуза.

Оценка конкурентного статуса вуза требует увязки информации о позиционировании вуза на рынке с реализуемой им конкурентной стратегией. Качественное ранжирование в данном случае позволит нормировать показатели оценки, так как первоначальные оценки по всем группам показателей могут быть несоизмеримы друг с другом, что делает их неприемлемыми для анализа. Экспертно-матричные механизмы анализа сценариев используются для оценки конкурентного статуса вуза и оценки его конкурентной среды. Матричные стратегические методы в данной совокупности механизмов оценки предназначены для выявления структуры позиционирования вузов в соответствии с их конкурентным статусом и состоянием среды.

В качестве экспертно-матричного механизма анализа сценариев применяется модифицированная методика МАИ. Повышение качества экспертного оценивания в данной процедуре возможно при совместном использовании с ней метода анализа сценариев (в форме Абта, Фостера и Ри), а также авторской модификации метода стратегического анализа McKinsey, предназначенного для выделения конкурентных позиций вуза. Совместное применение этих методик позволит выделить наиболее «узкие» места внедрения различных стратегических подходов к развитию вуза, основные трудности, которые может встретить реализация выбранной стратегии, и с опережением выработать систему мер противодействия различным опасностям, связанным с формируемым ресурсным потенциалом и выбранной стратегией.

Модель анализа конкурентного статуса вуза построена на основе модифицированной модели стратегического позиционирования McKinsey, дающей возможность оценки стратегического потенциала вузов и выбора для них эффективной стратегии конкурентоспособности. Данная модификация методики (с учетом специфики рынка образовательных услуг) позволяет оценивать и сравнивать конкурентоспособность вуза в соответствии с реализуемой ими конкурентной стратегией и выбранными подходами к развитию ресурсного потенциала. При этом оценки будут производиться под воздействием ряда внешних позитивных и негативных тенденций, оказывающих влияние на конкурентный статус вуза. Модифицированная методика позволит не только сравнивать конкурентные позиции вузов и применяемые ими подходы к развитию ресурсного потенциала и конкурентные стратегии, но и дает возможность разрабатывать с ее помощью конкретные стратегические рекомендации относительно дальнейшей деятельности вузов.

Описание матрицы стратегического позиционирования. Модель оценки конкурентоспособности при изменении факторов внешней среды предполагает задание двух интегрированных показателей (индикаторов), в пространстве которых может быть построена матрица позиционирования. Оси (интегральные показатели) задаются на основании предположения, что внутренние факторы (потенциал конкурентоспособности вузов, в том числе ресурсный и стратегический потенциал) — это абсцисса (X). В частности, данный интегральный показатель может включать в себя те факторы, изменение которых зависит от действий управляющей системы вуза в ответ на изменение факторов внешней среды. Факторы среды, оказывающие влияние на функционирование конкурентоспособность вуза и те синергические эффекты, которые могут развиваться под их влиянием, определяют интегральную оценку ординаты (Y).

Каждый вуз или его структурное подразделение, занимающееся реализацией замкнутого комплекса услуг, можно нанести на плоскость матрицы позиционирования. Области конкурентоспособности предполагают различные подходы к стратегии развития ресурсного потенциала и реализацию различных мероприятий, направленных на повышение реального и воспринимаемого качества образовательных услуг.

Вся плоскость позиционирования делится на девять одинаковых прямоугольников. Для каждого из них задаются свои стратегии развития ресурсного потенциала и выделяются приоритетные конкурентные стратегии. Тогда над главной диагональю матрицы будут лежать наиболее конкурентоспособные вузы. При этом конкурентная позиция вуза будет достигнута в ответ на реализацию конкретного комплекса состояний среды. При этом деление на области происходит как деление на равные части от 100% интегрального показателя конкурентного статуса или влияния среды (см. рис.).



Матрица стратегического позиционирования

Конкретные вузы размещаются на плоскости матрицы точками с координатами (X,Y). Модель выделяет 3 типа конкурентных позиций: первый тип — конкурентоспособный, второй тип — паритетный, третий тип — неконкурентоспособный; каждый из них включает по 3 конкурентные позиции. Рассмотрим подробнее краткую характеристику позиций.

Конкурентоспособный № 1: Высокий потенциал конкурентоспособности и высокий уровень влияния синергических эффектов среды. Это самая приоритетная область, в которую попадают только наиболее сильные и известные вузы, способные эффективно реализовывать инновационные конкурентные стратегии, в том числе и прорывные стратегии продвижения образовательных услуг и вуза, как элемент своих конкурентных

стратегий. Образовательные услуги таких вузов отличаются высоким реальным и воображаемым качеством, а потребитель стремится осуществлять в отношении них приоритетный выбор, как по бюджетным, так и по внебюджетным образовательным услугам. В тоже время в таких вузах высок порог отбора, что ограничивает возможности потребителя при выборе программы, в том числе и за счет чрезвычайно высоких цен по платным услугам вуза. Данная позиция предполагает сохранение и усиление конкурентного статуса. Государство и стейкхолдеры склонны к приоритетному инвестированию образовательных учреждений и образовательных программ вузов, попадающих в данный кластер.

Конкурентоспособный № 2: Средняя доля привлекательности синергических эффектов среды и высокий конкурентный потенциал. Данный вуз не является лидером по конкурентоспособности, но достаточно перспективным и привлекательным на рынке образовательных услуг. Его образовательные услуги отличаются достаточно высоким реальным и воображаемым качеством. Отбор в таких вузах чуть менее жесткий, чем в вузы, входящие в предыдущую позицию, что расширяет потребительскую аудиторию и способствует, с одной стороны, некоторому снижению реального качества услуг, с другой стороны, росту воображаемого качества, в том числе и за счет уверенности потребителя в отсутствии чрезмерных с его точки зрения затрат на получение образования. Как правило, развитие ресурсного потенциала такого вуза осуществлено неравномерно, поэтому для вузов, соответствующих этой конкурентной позиции, необходимо четко выявлять сильные и слабые стороны, как самого вуза, так и его образовательных программ. И в дальнейшем осуществить направленное развитие ресурсного потенциала вуза и целевое инвестирование в развитие его слабых сторон и укрепление сильных (как за счет бюджетных ресурсов и их эффективного использования, так и за счет привлеченных дополнительных средств стекхолдеров), с целью достижения максимума конкурентоспособности.

Конкурентоспособный № 3: Средний потенциал конкурентоспособности и высокая доля синергических внешних эффектов. Позиция требует четкого определения наиболее перспективных качественных направлений развития ресурсного потенциала вуза. Вуз, который стал достаточно привлекателен на рынке за счет каких-то положительно сложившихся для него обстоятельств и сумел воспользоваться своим текущим положением для развития и укрепления имиджа. Как правило, образовательные услуги таких вузов по своим реальным качественным характеристикам не отличаются от среднего уровня по рынку, но их воображаемые характеристики значительно выше, чем у конкурентов. Для таких вузов или образовательных программ предполагается осуществлять целевое инвестирование выбранных направлений приоритетного развития ресурсного потенциала.

Паритетный № 1: Высокий конкурентный потенциал и низкое влияние синергических эффектов среды. Это учреждения, которые отличаются высоким реальным качеством образовательных услуг и характеризуются развитыми способностями по определенным направлениям образовательной деятельности. В тоже время их имиджевый потенциал практически не развит. Как правило, такие вузы сталкиваются с серьезными проблемами в активизации инновационного потенциала персонала, в том и направленного на продвижение вуза и его образовательных программ и укрепление его имиджа [3]. Для таких вузов возможно альтернативное поведение: например, переход к высокой конкурентоспособности за счет создания и развития сильных сторон вуза или отдельных его образовательных направлений и программ, что потребует реализации направленных мероприятий по совершенствованию ресурсного потенциала вуза и правильному его позиционированию на рынке образовательных услуг. Отметим, что мероприятия, на-

правленные на повышения имиджа, могут носить разнообразный характер, например, за счет использования такого достаточно «экзотического» инструментария, как латеральный маркетинг [13].

Такой вуз должен большое внимание уделять оптимизации финансовых и информационных потоков, то есть рационально использовать скудные бюджетные и привлеченные от стейкхолдеров финансовые ресурсы. В частности, необходимо осуществлять целевое инвестирование в развитие приоритетных образовательных направлений и программ, а также в формирование имиджа вуза, так как несформированный имидж не позволяет привлечь дополнительные ресурсы в вуз. Альтернативой стратегии роста конкурентного потенциала является «падение» в область неконкурентоспособных. Данная конкурентная позиция является неустойчивой, поэтому в долгосрочной перспективе такие вузы либо поднимутся в области конкурентоспособных, либо опустятся в область отстающих вузов. Переход из паритетного состояния на рынке образовательных услуг осуществляется значительно медленнее, чем в коммерческом секторе, особенно если у паритетного вуза много сильных конкурентов, значительно превосходящих его по данному направлению деятельности, и много слабых конкурентов, значительно уступающих ему по этому направлению. При этом уход из паритетной позиции на рынке образовательных услуг может тормозиться общей деградацией системы высшего профессионального образования. В условиях деградации паритетный вуз, не обеспечивающий своего конкурентного статуса, не будет терять позицию только потому, что другие вузы также теряют свой конкурентный статус, прежде всего, за счет падения реального качества образовательных услуг. Таким образом, номинально конкурентные позиции остаются на прежнем уровне.

Надо отметить, что недофинансирование вузов, попадающих в данный кластер, может привести к реализации неблагоприятной альтернативной тенденции. Эта область наиболее перспективна среди паритетных за счет высокого потенциала самого вуза, однако дальнейшее укрепление неадекватного имиджа и связанное с ним низкое финансирование стратегически может привести к утрате инициативы и, следовательно, в прогнозируемой перспективе к дальнейшей потере конкурентоспособности. Таким образом, государственная политика недофинансирования вузов, относящихся к данной конкурентной позиции, будет не только экономически неэффективной, но и неэтичной по отношению к будущему вузов, их потребителей и системы высшего образования в целом.

Паритетный № 2: Средний потенциал конкурентоспособности и среднее влияние синергических эффектов среды. Это средний по всем показателям вуз, его образовательные услуги не отличаются ни высоким реальным, ни воображаемым качеством. Отбор потребителями таких вузов или образовательных направлений осуществляется по остаточному принципу. Уровень требований таких вузов вынужденно невысок (они не склонны отчислять неуспевающих студентов), что вторично ослабляет реальное качество образовательных услуг. В данную конкурентную область попадают те вузы, в отношении которых возможно только крайне избирательное инвестирование (минимально допустимое со стороны государства и очень ограниченное со стороны стейкхолдеров) в очень перспективные и наименее рискованные мероприятия вуза. Поэтому выход из данной позиции для вуза в сторону роста конкурентоспособности затруднен его скудным бюджетом, следовательно, наиболее важным направлением развития ресурсного потенциала для них является внедрение новых финансовых инструментов, направленных на оптимизацию внутренней финансовой структуры вуза. В силу неустойчивости данной конкурентной позиции вуз должен обратить внимание на тот факт, что длительное пребывание в данной позиции способствует дальнейшему падению конкурентного статуса и снижению реального качества образовательных услуг.

Паритетный № 3: Низкий конкурентный потенциал и высокий уровень синергических эффектов среды. Надо отметить, что при низком конкурентном потенциале даже очень высокий уровень положительных эффектов среды не может обеспечить должный рост эффективности работы вуза и высокий уровень реального качества образовательных услуг. Как правило, это вузы (или отдельные образовательные программы), у которых из-за положительного влияния факторов внешней среды в краткосрочной перспективе произошло резкое увеличение имиджа. В тоже время прирост имиджа таких вузов, как правило, не обоснован реальными действиями вуза по его формированию. Такой не мотивированный реальной деятельностью вуза рост имиджа может оказаться кратковременным.

Связанный с ростом имиджа приток инвестирования вуза, скорее всего, не сможет быть должным образом использован им для укрепления своего ресурсного потенциала. Неквалифицированные или не активные кадры не смогут провести нужные мероприятия, закупленное оборудование будет простаивать, учебники и материалы не будут использоваться должным образом. Таким образом, привлеченные в краткосрочный период вузом финансовые ресурсы, скорее всего, будут потрачены незапланированным образом (скорее всего, растрочены руководством). Следовательно, эта область стратегически имеет самые неперспективные позиции среди средних.

В вузы или в отдельные направления деятельности данных вузов возможны только краткосрочные эффективные инвестиции, так как высока вероятность «захлопывания» программ и мероприятий (чаще всего связанная с неконтролируемой растратой выделенных средств). Тем самым, по этим вузам и направлениям деятельности требуется осуществление мер контроля расходования государственных средств и средств стейкхолдеров, привлеченных вузом. Таким вузам важно обращать внимание на организационно-экономическую и управленческую эффективность процессов, что позволит им сформировать более открытую структуру вуза и обеспечить активизацию его ресурсного потенциала¹. Следовательно, если вуз сможет правильно использовать немотивированный прирост имиджа и связанный с ним прирост своего бюджета, направив все силы на развитие и укрепление ресурсного потенциала, то он имеет в перспективе шансы на выход на ведущие конкурентные позиции. Иначе такой вуз через определенный промежуток времени (возможно, достаточно длительный, при общем падении качества образовательных услуг и отсутствии усилий со стороны основных конкурентов по развитию своего имиджа) утратит свое паритетное положение и его воспринимаемый уровень качества образовательных услуг снизится до оценки уровня реального качества, а конкурентоспособность упадет до неадекватного состояния.

В тоже время, направленные действия по развитию ресурсного потенциала в таких вузах имеют шанс на прорыв в обеспечении конкурентоспособности. У него для этого есть средства, хотя не всегда присутствует мотивация или способность к их эффективному использованию. Возможно, у такого вуза слишком сильна бюрократическая структура, характеризующаяся чрезвычайной замкнутостью процессов и высоким уровнем коррумпированности руководства или наличия у него иных финансовых приоритетов.

Неконкурентоспособный № 1: Средний потенциал конкурентоспособности и незначительная положительная синергия среды. Это средние в конкурентном отношении вузы, имидж которых фактически не развит, более того, возможно существует общее негативное мнение о деятельности данного вуза. Стратегия вуза в данном случае должна быть нацелена на развитие по программам с минимальным уровнем риска и на получение реально возможной (минимальной) конкурентоспособности и допустимого качества образовательной деятельности за счет отдельных сильных сторон данного вуза.

¹ Отметим, что для активизации подобного рода деятельности хорошо подходят достаточно «экзотические» формы организационных структур, например адхократические [6].

Выход из данной позиции существенно затруднен, так как у вуза нет ни необходимых ресурсов, ни мотивации, ни способностей к реализации направленных мероприятий по формированию ресурсного потенциала. Как правило, такие вузы реализуют нишевую стратегию, в которой они могут добиться определенного успеха и укрепления конкурентного статуса за счет имиджевых акций.

Неконкурентоспособный № 2: Низкий потенциал конкурентоспособности и среднее влияние синергии среды. Это, как правило, слабые вузы с неадекватным уровнем качества образовательных услуг, имидж которых невысок, но является средним по рынку. Для таких вузов требуется концентрировать усилия на снижении риска и защите положения вуза в отдельных наиболее перспективных для него направлениях. Выход из данной позиции еще менее вероятен, чем из предшествующего кластера, так как способности вуза находятся на чрезвычайно низком уровне.

Неконкурентоспособный № 3: Низкий потенциал конкурентоспособности и низкая синергия среды. Это слабейшие вузы, которые находятся на крайней стадии выживания. Для таких вузов требуется разработать реалистичные мероприятия по выходу из этой позиции, но самостоятельно они не способны справиться с этой задачей.

Отметим, что для учебных заведений, оказавшихся в позиции Неконкурентоспособный 1 и 2 (если найдутся необходимые ресурсы — то и Неконкурентоспособный 3), может применяться аппарат антикризисного маркетинга [10]. Правда, для того что бы данные мероприятия были эффективными, необходима достаточно «жесткая» позиция руководства, оригинальные подходы и неплохая мотивация для сотрудников.

Интегральные показатели конкурентного потенциала вуза и влияния на его конкурентную позицию положительных эффектов среды предполагается оценивать с помощью модифицированной методики МАИ, так как она позволяет найти сбалансированные качественные оценки с учетом заданной системы предпочтений, определяет выбор конкретной стратегии и подхода к развитию ресурсного потенциала вузом. Система интегральных показателей может включать как реальные статистические характеристики, соотнесенные с оценочными шкалами по процедуре качественного ранжирования (скоринговой процедуре), так и экспертные оценки ряда качественных показателей вуза.

При оценке весовых показателей по интегральным оценкам конкурентного потенциала и синергических эффектов внешней среды можно учесть также влияние рисков вузов, связанных с реализацией выбранной стратегии. Оценка рисков может осуществляться как с помощью игровых подходов, так и с помощью модифицированного механизма МАИ. Риски будут выступать поправочными коэффициентами, позволяющими оценить приоритетный выбор конкурентной стратегии вуза.

Заключение. Предлагаемая методика оценки конкурентного статуса вуза позволяет не только провести комплексный анализ конкурентоспособности вуза, как по его качественным, так и по количественным характеристикам, но и оценить эффективность выбранной им стратегии, а также сформировать рекомендации по выбору механизма развития ресурсного потенциала вуза и адаптации его стратегии к сложившимся условиям конкурентной среды. В новых экономических условиях реализация данной методики позволит перейти от статической оценки конкурентоспособности к динамическим стратегическим оценкам, позволяющим вузу корректировать вектор своего развития в условиях неопределенности окружающей среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алпатов Г. Е. Как повысить рейтинги российских вузов? // Вестник СПбГУ. 2013. Сер. 5: Экономика. Вып. 3. С. 110–117.

2. Бончукова Д. А. Конкурентоспособность вуза: Понятие и влияние качества образовательных услуг // Вестник ИНЖЕКОНа. 2012. № 2. С. 381–383.
3. Ермаков Ю. В., Рубцова О. Л., Чеснокова М. С. Инновационные процессы в системе высшего образования в России: проблемы развития человеческого капитала // Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2012. № 4. С. 113–117.
4. Корчагова Л. А. Оценка конкурентоспособности вуза // Маркетинг в России и зарубежом. 2007. № 5. С. 48–54.
5. Коцофана Т. В. Информационная экономика: особенности и проблемы монополизации // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. Т. 8. 2013. № 3. С. 197–211.
6. Красникова Т. С. Адхократическая организация: генезис понятий и базовых представлений // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8: Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 71–85.
7. Лякин А. Н. Какая промышленная политика нужна России? // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). 2012. № 2. С. 20–23.
8. Пашкус Н. А., Старобинская Н. М., Бончукова Д. А. Инновации в вузах: от продвижения до стратегии инновационного развития // UNIVERSUM: Вестник Герценовского университета. 2012. № 3. С. 134–140.
9. Рыбаков Ф. Принципы и инструменты экономической политики // Экономист. 2011. № 4. С. 25–31.
10. Старобинская Н. М. Управление маркетингом: Учебное пособие. СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2010. 127 с.
11. Халин В. Г. Финансирование российской высшей школы: состояние и перспективы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5: Экономика. 2011. Вып. 1. С. 47–53.
12. Чекмарев О. П. Мотивация предпринимательства в России: Тенденции государственного регулирования от кризиса 2008 г. до настоящего времени // Вестник Ленинградского государственного университета имени А. С. Пушкина. 2013. № 3. Т. 6: Экономика. С. 7–21.
13. Чеснокова М. С. Новые маркетинговые технологии: латеральный маркетинг // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. Т. 7. 2013. Вып. 1. С. 249–262.