

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ВУЗА И РОЛЬ КОММЕРЧЕСКОГО НАБОРА ОБУЧАЮЩИХСЯ, В ПОВЫШЕНИИ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ\*\***

Данная статья обосновывает необходимость определение истинного конкурентного преимущества высшего учебного заведения. Статья раскрывает причины обострения конкурентной борьбы, описывает проблемы недофинансирования вузов и формирования набора обучающихся. В статье представлены возможные пути формирования конкурентной стратегии.

*Ключевые слова:* конкурентная стратегия, конкурентоспособность вуза, финансирование высшей школы, коммерческий набор обучающихся, предпринимательский университет, экономика образования.

С момента перехода экономики России к рыночным отношениям возникла необходимость совершенно иной организации деятельности высших образовательных учреждений. Вузы вынуждены осуществлять активный поиск новых возможностей приспособления к реальностям сложившимся в социальной, демографической, экономической ситуации в стране. Изменения, происходящие быстрыми темпами, как на рынке образовательных услуг, так и на рынке труда вынуждают к тесному взаимодействию с ними высшую школу.

Начиная с 2000-х гг. XXI в. российское законодательство предоставило вузам право на свободное осуществление предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, что стало хорошим стимулом для резкого роста их числа. Вместе с тем, увеличилась и конкурентная борьба за приращение набора студентов. Право абитуриента на выбор высшего учебного заведения, в котором он хотел бы получать образование позволяет ему из числа многих вузов выбрать именно тот, который его наиболее устраивает. Многообразие всевозможных образовательных программ и различные варианты доступа к высшему образованию еще сильнее обостряют проблему конкурентоспособности вузов. Теперь, чтобы выиграть в соперничестве, особенно важным становится проведение дифференциации, правильное определение продукта, с которым вуз выходит на рынок: выявление особенностей обучающих программ как образовательных услуг, их характеристик и основных элементов.

За последние годы в России было принято решение о переводе высших учебных заведений на новую систему нормативно подушевого финансирования, когда бюджетные деньги «следуют» за студентом в тот вуз, который он выбрал для обучения. Эта система неидеальна и имеет проблемы при выведении норма-

---

\* Дресвина Лариса Михайловна – магистрант, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, Иркутск, e-mail: larisa.dresvina@yandex.ru.

\*\* По материалам научно-практической конференции 2016 года «Социально-экономическое развитие региона и хозяйствующих субъектов».

тивов, поскольку сложно учесть разнообразие направлений подготовки (специальности), специфику обучения для разных вузов. К тому же свой отпечаток при формировании цены за образовательную услугу накладывают территориальные отличия и разный уровень жизни российских граждан по мере удаления от столицы. Однако одной из основных задач введения нормативно подушевого финансирования является обострение конкуренции между российскими вузами, с целью повышения качества оказываемых ими образовательных услуг в борьбе за каждого студента и тем самым обеспечить процесс выведения с рынка недостаточно эффективных участников.

С переходом к рыночной экономике высшие учебные заведения столкнулись с рядом проблем, диктуемых рынком. Одной из самых острых является недофинансирование вузов. Ежегодно наблюдается тенденция сокращения доли расходов на образование в федеральном бюджете (см. табл. 1). Финансирование высшего образования перестало являться прерогативой государства. Источниками формирования бюджета вуза выступают не только государственные деньги, но и внебюджетные источники. Такие как, доходы семьи обучаемого или его собственные, средства будущего работодателя или собственные средства высшего учебного заведения.

Таблица 1

Объем расходов федерального бюджета по разделу «Образование» [1],  
% к общему объему расходов

| Наименование | 2013 г. | 2014 г.           |        | 2015 г.           |        | 2016 г.<br>Проект |
|--------------|---------|-------------------|--------|-------------------|--------|-------------------|
|              |         | Закон<br>№ 216-ФЗ | Проект | Закон<br>№ 216-ФЗ | Проект |                   |
| Образование  | 5,1     | 4,0               | 4,3    | 3,8               | 4,1    | 3,9               |

Ежегодно наблюдается возрастание значимости внебюджетных источников финансирования для высшей школы, так как с развитием научно технического процесса и с быстрыми темпами изменения окружающей среды появляется потребность в непрерывном обновлении оборудования, программного обеспечения, предназначенного для учебного процесса. Кроме того, требуется ежегодное увеличение оплаты труда профессорско-преподавательскому составу и сотрудникам учебного заведения. Именно внебюджетные источники позволяют вузам закрывать имеющиеся бреши в недостаточном государственном финансировании и дают возможность повышать качество оказываемых образовательных услуг.

Значительную часть внебюджетных источников вузов формируют денежные средства, поступающие в качестве платы за образование. Оказание платных образовательных услуг является привлекательной возможностью для высшей школы, так как эта услуга оказывается на основе уже имеющейся материальной базы и зачастую не требует дополнительных затрат, в том числе специальной подготовки преподавательского состава, поскольку программа обучения бюджетных студентов и коммерческого набора абсолютно совпадает. Если вуз вкла-

дывает заработанные таким путем денежные средства в развитие и совершенствование учебного процесса, в том числе и в увеличение фонда заработной платы преподавателей, законодатель полностью освобождает полученную таким путем прибыль от уплаты налогов. Данная особенность делает платное обучение высокодоходным и привлекательным видом деятельности и основополагающей статьей доходов в структуре внебюджетного финансирования.

Однако ежегодный размер внебюджетного фонда формируемого за счет платного образования сильно зависит от доходов и личных мотивов населения. За последние годы престиж получения высшего образования существенно возрос. Многие граждане стремятся получить два высших образования, переориентироваться на рынке труда или повысить уровень своей квалификации. Тем не менее, по данным федеральной службы государственной статистики с 2010 г. в России наблюдается сокращение численности обучающихся по программам высшего образования (см. табл. 2). При этом государственные вузы занимают более выгодную позицию в количественном наборе обучающихся, в отличие от негосударственных.

Таблица 2

Численность обучающихся студентов по программам высшего профессионального образования в Российской Федерации, тыс. чел.

| Образовательные учреждения                 | 2010/2011 гг. |         | 2011/2012 гг. |         | 2012/2013 гг. |         |
|--------------------------------------------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|
|                                            | численность   | доля, % | численность   | доля, % | численность   | доля, % |
| Государственные и муниципальные учреждения | 5 848,7       | 82,96   | 5 453,9       | 84,04   | 5 145,3       | 84,69   |
| Негосударственные учреждения               | 1 201,1       | 17,04   | 1 036,1       | 15,96   | 930,1         | 15,31   |
| Итого                                      | 7 049,8       | 100     | 6 490,0       | 100     | 6 075,4       | 100     |

Источник: составлено по данным [4 с. 221].

Для большинства населения именно государственные вузы ассоциируются с качественным образованием и гарантиями, а как следствие престиж таких учебных заведений выше, чем у негосударственных конкурентов. К тому же диплом государственного образца имеет большее доверие на рынке труда. Общее сокращение численности студентов объясняется демографической ямой, к которой приближаются высшие учебные заведения при каждом последующем наборе студентов. Эта ситуация влечет к ужесточению конкурентной борьбы между вузами за коммерческий набор и возможность существования на рынке.

Несмотря на то, что доходы вузов от оказания платных образовательных услуг является основополагающими в формировании внебюджетных фондов финансирования вузов, предсказать ежегодные размеры этих средств достаточно тяжело. Еще сложнее правильно спланировать. По этой причине вузы имеют существенный интерес к процессу мотивации студентов при выборе специальности, профиля обучения и вуза. Таким образом, в рыночных условиях вопросы профориентации для высшей школы приобретает острую значи-

мость. К тому же в условиях повсеместной замены традиционной формы выпускных школьных экзаменов на ЕГЭ, появились негативные последствия для учреждений высшей школы.

Ежегодно уровень эрудированности первокурсников снижается. Подготовка к тестовым заданиям в рамках заученной теории лишает абитуриента возможности мыслить общими категориями, делать выводы, искать взаимосвязи. Исключается творческий подход. Таким образом, со временем приближения к окончанию школьного обучения абитуриент все чаще ориентируется не на получение какой-то конкретной, интересующей его профессии, с необходимыми навыками, знаниями и умениями, а на возможность получения диплома. Причем специализация не играет роли. Необходимо его наличие. Такой подход в выборе профессии и вуза приводит к тому, что будущий студент делает свой выбор, не исходя из осознанных профессиональных предпочтений, а исходя из набранного количества баллов на ЕГЭ, стоимости платного обучения или тех обещаний и гарантий, которые были озвучены представителями вузов в ходе проведения агитационной работы. В качестве обещаний могут выступать лучшие условия обучения, в отличие от тех, которые могут предоставить вузы конкуренты.

При выборе специальности абитуриент сталкивается с отсутствием какого-либо опыта и знакомства с особенностями ожидаемой профессии, поэтому его выбор не может быть в полной мере осознанным в вопросе предпочтения той деятельности, которая ему бы нравилась. Исходя из этого, на выбор абитуриента часто оказывают давление его родители, авторитетные знакомые или друзья. Иногда предпочтение отдается на основе устоявшегося представления о перспективности какой-либо специальности, заложенной воспитанием или диктуемое модой. Некоторые школьники проходят тестирование у психолога, чтобы определиться каких способностей у него больше, к какой профессии он больше склонен. Исходя из этого, многие вузы предлагают бесплатную услугу проведения профориентационного тестирования будущих студентов на сайте учреждения или при посещении вуза в день «открытых дверей», когда школьники могут свободно осмотреть вуз, прослушать лекцию, задать напрямую волнующие его вопросы представителям деканата и кафедр.

Борьба между вузами за подготовленными абитуриентами была всегда, но за последние 10–15 лет поле конкурентной борьбы значительно разрослось. От привлечения высококвалифицированных преподавательских кадров до налаживания деловых связей с представителями профильного бизнеса. Усложняют ситуацию такие факторы, как глобализация и потребность вузов в самостоятельном поиске и привлечении дополнительного финансирования. «В этой связи образовательным менеджментом стали гораздо более востребованы современные технологии стратегического управления, обеспечения корпоративного синергизма, развития предпринимательства, учета интересов внешних и внутренних «заинтересованных лиц» [3].

Для формирования жизнеспособной конкурентной стратегии вузам необходимо самостоятельно выявить свои отличительные особенности в области механизма управления и организации работы университета, преподавательского опыта и мастерства. Создание конкурентного преимущества возможно за

счет формирования уникального бренда университета. Государственные вузы, основанные еще в советскую эпоху, в большинстве случаев уже имеют сформированный годами непрерывной работы положительный имидж. Однако конкурентное преимущество формируется не только брендом, но и миссией университета, его целями. Важно, чтобы эти составляющие дополняли друг друга, а не противоречили.

Однако основной проблемой на пути разработки конкурентной модели поведения вузов является самоанализ учреждения. Не смотря на то, что интерес вузов в области маркетингового анализа внутренней и внешней среды с каждым годом растет, выявление конкурентных преимуществ и слабостей в каждом конкретном направлении деятельности высшего учебного заведения оказывается сложной задачей. Проблема заключается в объективной оценке сложившейся ситуации. Особые трудности возникают при анализе конкурентов, поскольку стратегически важную информацию, как правило, не публикуют.

Формируя конкурентную стратегию, высшее учебное заведение должно определиться с вопросами ценообразования и уровнем устанавливаемых цен, а также оценить качественную составляющую предлагаемых образовательных услуг. На основе этих критериев происходит выбор конкурентной стратегии (см. рис. 2).

| Конкурентное преимущество                 | Меньшие издержки                                                         | Дифференциация                                                                       |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Сфера конкуренции                         |                                                                          |                                                                                      |
| Рынок массового образования               | Лидерство по издержкам на рынке массового образования                    | Дифференциация на рынке массового образования                                        |
| Рынок узкоспециализированного образования | Сосредоточение на издержках на рынке узкоспециализированного образования | Сфокусированная дифференциация на рынке элитного узкоспециализированного образования |

Рис. 2. Конкурентные стратегии на основе матрицы Портера для рынка образовательных услуг [2]

Так, при оказании услуг среднего качества вуз несет относительно меньшие издержки и может выйти на образовательный рынок с низкими ценами. Тогда существует два варианта использования этого конкурентного преимущества. Первый – предлагать свои услуги на рынке массового образования и за счет большого набора студентов обеспечивать себе соответствующую норму прибыли. Второй вариант – оставив цены по-прежнему на низком уровне, университет может занять какую-нибудь узкоспециализированную нишу и за счет ограниченного спектра предлагаемых специальностей оставаться конкурентоспособным на рынке.

Стратегия дифференциации основана на оказании более качественных услуг, но со значительно высоким уровнем цен. При ориентировании такой стратегии на массового потребителя высокая цена объясняется не только высоким

качеством предоставляемой образовательной программы, но и деловой репутацией вуза, его имиджем в обществе. Если высшие учебные заведения сужают рынок до размера ниши, то при следовании стратегии дифференциации происходит формирование элитного сегмента. Стратегически, дифференциация направлена на создание и акцентирование внимания на уникальность в том аспекте, который важен для потребителя образовательной услуги, стремясь максимально удовлетворить имеющуюся потребность. Для того чтобы, выделиться на фоне других представителей высшей школы региона, можно воспользоваться сфокусированной дифференциацией. Она позволит углубиться в выбранной нише, ориентируясь на цену, качество или виды предлагаемых образовательных программ.

В мировой практике уже сформированы и активно используются некоторые конкурентные модели высшего профессионального образования. Самой перспективной из них эксперты признают модель предпринимательского университета. Она позволяет учесть не только влияние внешней среды на конкурентоспособность высших учебных заведений, но и воздействие внутренней среды, как инновационной и предпринимательской составляющей. Задачей данной модели не является определение того или иного фактора повышения конкурентоспособности и эффективности вуза. Ключевая роль отдается детальному анализу факторов внутренней и внешней среды, что позволит целостно представить тенденции сложившиеся на рынке образовательных услуг, выявить возможные проблемы или угрозы для университета. Эта информация в свою очередь способна дать правильное направление для разработки мероприятий, способствующих обеспечению устойчивого конкурентного развития вуза на плановый момент времени. Непрерывное сопоставление сложившихся внутренних особенностей и внешних возможностей или угроз делает возможным проведение мониторинга разработанной программы повышения конкурентоспособности, а также осуществление корректировки при изменении ключевых факторов.

Данная модель во многом опирается на внебюджетные источники финансирования за счет:

- наращивания «платных образовательных услуг, в том числе обучения студентов на коммерческой основе с частичной (при целевой подготовке специалистов) или полной оплатой образования, получения на платной основе второго высшего образования, платного обучения на подготовительном отделении, различных курсах и т.д.;
- научных исследований на хоздоговорной основе;
- целевого финансирования определенных исследовательских проектов;
- получения платы за сдачу помещений в аренду;
- оказания на платной основе различных услуг образовательного и не образовательного характера» [3].

Для успешного применения данной модели на базе российских вузов необходимо наличие предпринимательского образа мышления у управляющих университетом. Однако элементы такого мышления от природы свойственны не каждому человеку, поэтому и использование предпринимательского университета не всегда приводит к желаемым результатам. Тем не менее, образование в

России имеет глубокие корни и бесценный опыт, опираясь на который возможно выработать собственную модель поведения, являющуюся уникальной и наиболее адекватно сочетающей в себе преимущества известных мировых моделей и сохраняя сложившиеся эффективные традиции российского образования.

Таким образом, переход России к рыночным механизмам создал условия для зарождения конкуренции в сфере высшего профессионального образования. Проблема недофинансирования высшей школы, и переход на систему нормативно подушевого финансирования обостряют конкурентную борьбу вузов за бюджетный и коммерческий набор обучающихся. Выбор высшим учебным заведением той или иной конкурентной стратегии обусловлен его ключевой целью и рядом внутренних и внешних факторов. Правильное определение истинного конкурентного преимущества, которым обладает университет – это основа формирования успешной конкурентной стратегии.

### **Список использованной литературы**

1. Бюджет 2014–2016: финансирование национальной системы образования [Электронный ресурс] / Электронный журнал об образовании. – 2013. – Режим доступа: [http://www.akvobr.ru/budget\\_2014\\_2016.html](http://www.akvobr.ru/budget_2014_2016.html) (08 апреля 2014).
2. Екшикеев Т.К. Конкурентные стратегии ВУЗа [электронный ресурс] / Т.К. Екшикеев. // Проблемы современной экономики. – № 3. – 2009. – Режим доступа: // <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2759> (08 апреля 2014).
3. Кушель Е. Об опыте формирования конкурентных стратегий вузов [электронный ресурс] / Е. Кушель // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – № 1. – 2012. – Режим доступа: // <http://www.beintrend.ru/2012-10-05-06-34-49> (08 апреля 2014).
4. Российский статистический ежегодник. 2013 : стат. сб. / Росстат. – М., – 2013. – 717 с.