

© 2010 г. Т.Ю. Митрофанова

МЕХАНИЗМ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ВУЗА

Рассмотрен механизм конкурентной стратегии вуза в условиях реформирования системы высшего образования и необходимости развития кадрового потенциала экономики, ориентированной на инновации. В качестве стратегии, обеспечивающей вузу долгосрочные конкурентные преимущества на российском рынке образовательных услуг, предложена стратегия дифференциации (по М. Портеру), связанная с формированием бренда и оценкой капитала бренда вуза. Определена система показателей капитала бренда вуза, дано определение понятию «сила бренда вуза» как интегральному показателю капитала бренда вуза.

Ключевые слова: качество образования, конкурентная стратегия вуза, конкурентные преимущества вуза, бренд вуза, капитал бренда вуза, показатели капитала бренда вуза, сила бренда вуза.

В условиях реструктуризации системы высшего профессионального образования и сужения рынка образовательных услуг, вызванного «демографической ямой», проблема конкурентоспособности становится для любого российского вуза не просто актуальной, в известном смысле она становится фактором выживания. Ориентированному на инновации вузу необходимо разработать такую конкурентную стратегию, которая позволит занять и удерживать в долгосрочной перспективе сильную конкурентную позицию на региональном, национальном или глобальном рынке образовательных услуг в зависимости от масштаба решаемых задач. Проведенные исследования показали, что в большинстве трудов отечественных специалистов в области образования механизм формирования конкурентной стратегии вуза рассматривается недостаточно полно, а зарубежные исследования часто не учитывают специфику российского образовательного рынка. Однако именно вопросы разработки конкурентной стратегии являются наиболее актуальными для большинства российских вузов. При этом проблема конкуренции на образовательном рынке важна не только для малоизвестных вузов, находящихся в

начале своего становления, она касается и известных вузов, в связи с обострением конкуренции на современном рынке образовательных услуг.

Мы исходим из того, что основополагающей задачей, стоящей как перед отдельно взятым вузом, так и перед всей системой ВПО, становится достижение высокого уровня качества оказываемых образовательных услуг. В условиях инновационного развития качество образования рассматривается нами как доминирующий фактор конкурентоспособности. В то же время, потребители могут оценивать деятельность образовательных учреждений непрофессионально, опираясь на субъективные мнения. Поэтому руководству вуза необходимо донести до потребительской аудитории достоверную информацию о деятельности вуза и создать положительное мнение общественности о вузе. Следовательно, конкурентная стратегия вуза должна быть направлена то, чтобы потенциальные преимущества вуза могли быть максимально реализованы на конкретных рыночных сегментах. На наш взгляд, такой конкурентной стратегией для вузов может быть стратегия дифференциации. Стратегия дифференциации (*differentiation strategy*) – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание и/или на усиление её конкурентных преимуществ [1]. Стратегия дифференциация заключается в стремлении организации к уникальности в каком-либо важном аспекте, к известности, что порождает положительное отношение к ней большого количества потребителей. Реализация стратегии дифференциации может и, на наш взгляд, должна осуществляться в контексте формирования бренда вуза. Каждый вуз на занимаемом им сегменте рынка имеет определенный имидж у потребителей образовательных услуг и заказчиков образовательных продуктов. Этот имидж формируется с учетом широкого спектра объективных и субъективных факторов, критериев и показателей деятельности учебного заведения, которые в своей результирующей совокупности характеризуют бренд вуза.

Можно сказать, что в рамках предлагаемого подхода, механизм формирования конкурентной стратегии вуза основан на построении бренда вуза. Следовательно, руководству вуза необходимо разработать бренд, который будет иметь четкие положительные отличия от конкурентов-вузов, то есть создать уникальное позиционирование, а при необходимости произвести репозиционирование бренда, обеспечить единое маркетинговое сообщение в различных средствах коммуникации и гарантировать силу бренда. Бренд вуза

формируется посредством внешней и внутренней составляющих. К внутренней составляющей относится весь процесс оказания собственно образовательной услуги высокого качества, то есть организация деятельности вуза в соответствии с нормативно-правовыми актами, регулирующими ВПО, материально-техническое состояние вуза, использование в деятельности вуза современных технологий, научный и интеллектуальный потенциал вуза, уровень организационной культуры. Внешняя составляющая бренда вуза выражается в деловой репутации и позитивном реальном образе вуза. Внешняя составляющая бренда вуза является проекцией внутренней составляющей в сознании потребителей посредством комплекса маркетинговых коммуникаций и бренд-технологий. По нашему мнению, конкурентная стратегия вуза, в основу которой положен механизм формирования бренда, представляет собой последовательную целенаправленную совокупность действий руководства и всех сотрудников вуза по выявлению, созданию и доведению до потребителей конкурентных преимуществ вуза (таких как: качество предоставляемых образовательных услуг, востребованность выпускников на рынке труда, интеллектуальный потенциал вуза, материально-техническое состояние вуза, использование в деятельности вуза информационно-коммуникационных технологий и др.) и дальнейшее формирование в сознании потребителей и контактных групп стойких положительных ассоциаций, связанных с вузом и его образовательными услугами, что в конечном итоге способствует достижению положительного социального и экономического эффекта деятельности вуза.

При этом механизм создания конкурентных преимуществ вуза состоит из следующих взаимосвязанных тактических задач: формулировка миссии вуза, ориентированной на качество образовательных услуг, создание высококачественного и соответственно высококонкурентного образовательного продукта, оценка внутренней и внешней среды вуза, в том числе проведение маркетинговых и социологических исследований образовательного рынка и деятельности вузов-конкурентов, активное внедрение в деятельность вуза экономических, образовательных и технологических инноваций. Данные мероприятия в своей совокупности составляют конкурентную стратегию вуза на рынке образовательных услуг. Исходя из этого, *стратегическая цель вуза* – повышение конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг. А

реализация *конкурентной стратегии вуза* – формирование бренда вуза. Таким образом, механизм разработки конкурентной стратегии, оперяющейся на создание сильного бренда, включает следующие этапы.

Этап I. Формулировка миссии и стратегических целей развития вуза по повышению его конкурентоспособности. Выбор миссии вуза является первым и самым ответственным этапом при формировании конкурентной стратегии вуза. Собственно разработка конкурентной стратегии начинается с определения корпоративной миссии вуза. Миссия не должна зависеть от текущего состояния вуза, форм и методов его работы. В целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Можно сказать, что миссия определяет основное предназначение вуза, как субъекта образовательной деятельности, и служит для формирования представления о приоритетах деятельности вуза и его стратегических целях. Миссия формулируется высшим руководством вуза, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь. Важным аспектом в осуществлении первого этапа разработки конкурентной стратегии вуза является информирование руководством вуза всех участников процесса создания образовательных услуг в вузе, то есть коллектива преподавателей и сотрудников, а также студентов об основной цели конкурентной стратегии вуза – создание конкурентного преимущества за счет построения бренда вуза.

Этап II. Описание текущего состояния и условий функционирования вуза. В ходе второго этапа реализации конкурентной стратегии вуза необходимо провести анализ деятельности вуза по следующим направлениям:

- 1) анализ внешних условий функционирования вуза;
- 2) анализ внутренней среды функционирования вуза.

Рассмотрим каждое из направлений исследований деятельности вуза более подробно. При построении конкурентной стратегии *анализ внешних условий функционирования вуза* будет включать следующие направления исследований:

1. *Определение границ рынка образовательных услуг высшей школы.*

Рынок образовательных услуг представляет собой рынок, на котором взаимодействуют спрос на образовательные услуги со стороны основных хозяйствующих субъектов (отдельных личностей, домохозяйств, предприятий и

организаций, государства) и их предложение различными образовательными учреждениями [2]. Так, основными субъектами рынка высшей школы являются вузы, как производители образовательных услуг и студенты, как непосредственные потребители образовательных услуг. Помимо производителей и потребителей образовательных услуг в состав участников рыночных отношений в этой сфере входят широкие круги посредников, включая службы занятости, биржи труда, органы регистрации, лицензирования и аккредитации образовательных учреждений, образовательные фонды, ассоциации образовательных учреждений и предприятий, специализированные образовательные центры и др. Границы (охват) конкретного образовательного рынка можно определить по следующим признакам (табл. 1).

Таблица 1

Классификационный признак	Градация классификационного признака
1. Географический охват рынка образовательных услуг	1. Международный 2. Национальный 3. Региональный
2. Статус и вид вуза	1. Особый статус 2. Федеральный университет 3. Национально-исследовательский университет 4. Инновационный вуз 5. Университет 6. Академия 7. Институт
3. Отраслевой профиль вуза	1. Классический 2. Технический 3. Гуманитарный 4. Медицинский 5. Вузы силовых министерств и ведомств

Определение границ рынка образовательных услуг на основе классификационных признаков вузов

Определение границ образовательного рынка позволяет более точно обозначить всех вузов-участников данного образовательного рынка, то есть обозначить всех конкурентов.

2. Выявление целевой аудитории вуза и анализ ее потребностей.

Выявить целевую аудиторию вуза – значит четко представить себе, кто будет потенциальными потребителями услуг вуза. При этом под потребителем ОУ, учитывая общественный характер образовательной деятельности,

необходимо понимать самый широкий спектр субъектов, как индивидуумов, так и общественных институтов. Следовательно, в качестве потребительских целевых групп вуза могут выступать самые разные субъекты, которые можно классифицировать как минимум по двум направлениям:

1) По критерию среды:

- внешние: старшеклассники, выпускники школ и средних специальных учебных заведений, родители (как лица, влияющие на принятие решения о поступлении в вуз), вузы-конкуренты, государственные структуры управления;

- внутренние (студенты, профессорско-преподавательский состав, административный персонал и сотрудники вуза).

2) По участию в получении образовательной услуги:

- потенциальные потребители: старшеклассники, абитуриенты, лица, желающие повысить квалификацию или получить второе высшее образование;

- контактные группы/партнеры: профессиональные сообщества, работодатели, органы власти и управления (например, Министерство образования и науки), некоммерческие организации, посреднические структуры на рынке образовательных структур (служба занятости, биржи труда). Отметим, что данная типология условна, поскольку аудитории, находящиеся в разных подгруппах, могут пересекаться или перетекать одна в другую.

Детальный анализ потребностей каждой из целевых групп вуза позволяет сформулировать миссию вуза, полагаясь не только на знание собственных возможностей, преимуществ, но и опираясь на чёткие запросы потребителей. Анализ потребительских предпочтений предполагает сбор, уточнение и фиксацию требований потребителей образовательных услуг. Согласно теории экстерналий А. Пигу [3], специфика образовательной среды заключается в том, что социальные предельные выгоды образования выше частных предельных выгод. Таким образом, при оценке потребительских требований в сфере высшего профессионального образования на первом месте учитываются общественные и государственные интересы, которые находят свое отражение в институционально принятых образовательных стандартах (ГОСах). Следовательно, базовые характеристики образовательных услуг должны соответствовать образовательным стандартам и они выражаются в так называемом федеральном компоненте. Требования к образовательным услугам, вы-

раженные в федеральном компоненте, фактически не подлежат формированию на уровне вуза. Локальные общественные интересы учитываются в национально-региональном (вузовском) компоненте ГОСта. Дальнейшая индивидуализация образовательных услуг, то есть учет требований конкретных индивидуальных потребителей образовательных услуг достигается через введение набора дисциплин и курсов по выбору студента, которые определяются на уровне вуза. Как было сказано выше, после выявления и фактической констатации потребностей целевых групп вуза формулируется окончательный вариант миссии вуза.

3. *Выявление вузов конкурентов на данном образовательном рынке и определение вуза-лидера.* Конкурентная стратегия вуза строится с учетом уровня конкуренции на данном рынке и с выявлением основных вузов-конкурентов. В настоящее время многие образовательные учреждения изучают и учитывают в своих профессиональных разработках достижения конкурентов, то есть осуществляют бенчмаркинг. Бенчмаркинг (или эталонное сопоставление) – это процесс постоянного исследования наилучших практик, которые определяют наиболее высокую характеристику конкурентоспособности [4]. Суть бенчмаркинга вузов заключается, во-первых, в сравнении показателей анализируемого вуза с показателями других вузов, то есть конкурентами и вузами-лидерами; во-вторых, в изучении и применении в практике исследуемого вуза успешного опыта вуза-лидера. Одним из способов выявления вузов-лидеров являются так называемые рейтинговые оценки или способы ранжирования. В настоящее время предлагается достаточно большое число рейтингов вузов, которые размещены на различных сайтах в Интернет-сети. Это и официальные рейтинги Министерства образования и науки РФ, и рейтинги, проводимые общественными организациями, различными независимыми агентствами и центрами маркетинговых исследований, а также международные и мировые рейтинги. Рейтинги выгодны в первую очередь самим вузам. Рейтинги, как и любая аналогичная справка, при грамотном использовании могут сыграть большую роль: выявить слабые места, помочь в анализе конкурентоспособности, тенденций и перспектив вуза.

После определения вуза-лидера на заданном образовательном рынке выявляем показатели, по которым проводим сравнительный анализ исследуемого вуза и вуза-лидера. Информация о вузе, сгруппированная по определен-

ным показателям, позволяет уяснить многие аспекты деятельности вуза: его образовательной, ценовой, финансовой, рекламной деятельности. Анализ показателей и их сравнение с аналогичными показателями эталонного вуза позволяет установить истинное положение образовательного учреждения на рынке, определить ключевые факторы успеха или выявить слабые места в деятельности вуза.

2) *Анализ внутренней среды функционирования вуза* приводим к оценке бренда исследуемого вуза через осуществление следующих мероприятий:

- (1) выявление и оценка показателей капитала бренда вуза;
- (2) расчет интегрального показателя капитала бренда вуза;
- (3) оценка силы бренда вуза;
- (4) сравнение силы бренда данного вуза и вуза-лидера;
- (5) интерпретация полученных результатов.

Оценить бренд высшего заведения можно с помощью концепции капитала бренда. Капиталом бренда вуза мы считаем совокупность активов (показателей), которые связаны как с физическими атрибутами вуза (названием, логотипом, качеством и др.), так и с востребованностью услуг вуза у целевой аудитории, что в итоге способствует увеличению дохода вуза. Таким образом, необходимо выявить показатели, оценка которых позволит фиксировать состояние капитала бренда вуза. Бренд-капитал должен тщательно выстраиваться, поэтому набор показателей нами разрабатывался с учетом полного отражения фактической ситуации в современной российской высшей школе. Таким образом, все выявленные показатели капитала бренда вуза мы объединили в пять групп базисных показателей или факторов капитала бренда вуза.

Первый базисный показатель (фактор) капитала бренда вуза – качество образования. Качество образования в вузе может быть оценено по следующим показателям:

- 1) регламентация вуза;
- 2) научная деятельность в вузе;
- 3) интеллектуальный потенциал вуза;
- 4) академическая мобильность студентов и преподавателей вуза;
- 5) востребованность выпускников вуза работодателями;
- 6) уровень оплаты труда ППС вуза.

Второй базисный показатель (фактор) капитала бренда вуза – осведомлённость о бренде вуза. Осведомлённость потребителей о вузе можно оценить с помощью следующих показателей:

- 1) система интегрированных маркетинговых коммуникаций;
- 2) сотрудничество со СМИ;
- 3) представительство вуза в Интернет.

Третий базисный показатель (фактор) капитала бренда вуза – комплексная лояльность к бренду вуза. Лояльность потребителей образовательных услуг вуза можно оценить по следующим показателям:

- 1) конкурс при поступлении в вуз;
- 2) общий средний балл ЕГЭ поступивших в вуз;
- 3) число победителей олимпиад поступивших в вуз;
- 4) удовлетворённость студентов вузом;
- 5) ценовая надбавка;

Лояльность персонала вуза можно оценить с помощью показателя «коэффициент стабильности кадров».

Четвертый базисный показатель (фактор) капитала бренда вуза – ассоциации с брендом вуза мы предлагаем оценить по следующим показателям:

- 1) индивидуальность бренда вуза;
- 2) релевантность бренда вуза.

Пятый базисный показатель (фактор) капитала бренда вуза – доходы вуза из внебюджетных источников. Его оценка может производиться с учётом следующих показателей деятельности вуза:

- 1) цена образовательной услуги, предоставляемой вузом;
- 2) общий объем средств, полученных вузом за обучение платных студентов;
- 3) общий объем средств, полученных вузом за подготовку иностранных студентов;
- 4) доходы, получаемые вузом от благотворителей;
- 5) наличие эндаумент-фонда.

В традиционной теории брендинга [5] на первое по значимости место обычно ставят показатели, характеризующие осведомленность потребителей о бренде. Однако, с учетом российской специфики, на первое место при оценке капитала бренда вуза мы ставим качество образования. Как любой

капитал, капитал бренда вуза должен прирастать. В этом случае мы говорим об увеличивающемся капитале бренда вуза, то есть о сильном бренде. Создание сильного бренда вуза означает максимальное соответствие всем рассмотренным показателям капитала бренда. Более того, в вузе с сильным брендом показатели позитивно взаимодействуют и дают синергетический эффект. Превосходство в одном из показателей помогает добиться успеха в другом. Следовательно, выявив показатели капитала бренда вуза, необходимо построить обобщенный показатель капитала бренда, который назовем «сила бренда вуза». Мы предлагаем сравнивать не бренды вузов, а их капиталы по силе. Таким образом, капитал бренда вуза мы представили в виде иерархии показателей, где оценка показателей высшего уровня исходит из количественной характеристики показателей низших уровней. Для расчета интегрального показателя оценки капитала бренда вуза можно воспользоваться методом анализа иерархий (МАИ). Общий вывод состоит в том, что в управлении ростом интегрального показателя капитала бренда вуза, то в увеличении силы бренда вуза и есть главный смысл реализации конкурентной стратегии вуза.

Этап III. Разработка стратегического плана повышения конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг за счёт целенаправленного построения бренда вуза. В зависимости от полученных значений силы бренда руководство вуза осуществляет мероприятия, направленные на (рис. 1):

1. Поддержание бренда (при условии получения оценки «супер» бренд и «сильный» бренд);
2. Усиление и дифференциацию бренда или ребрендинг (при условии получения оценки «слабый» бренд);
3. Внедрение бренда (оценка «бренд отсутствует»).

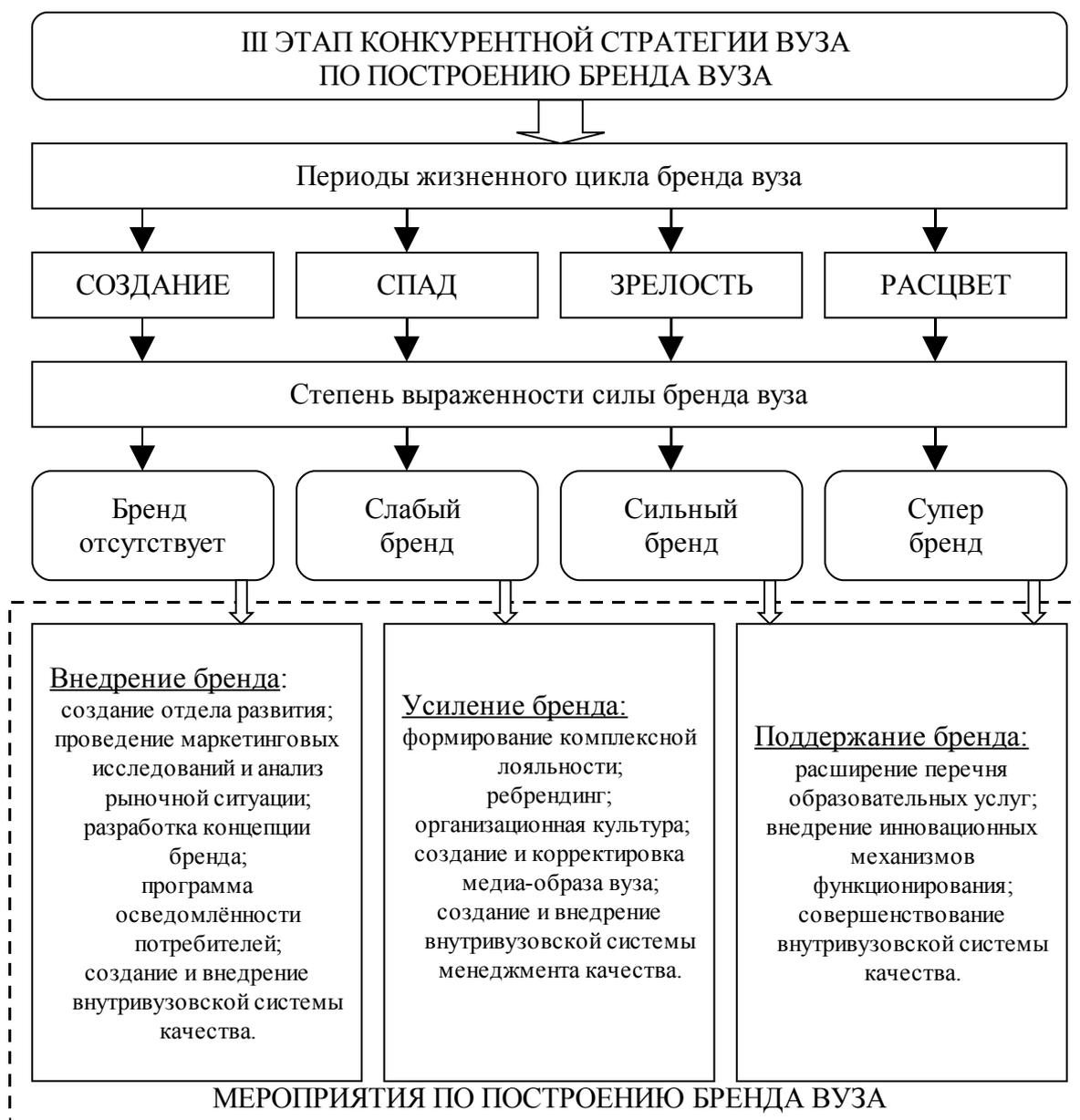


Рисунок 1. Схема формирования бренда вуза

Этап IV. Мониторинг показателей капитала бренда вуза и разработка корректирующих мероприятий. Мониторинг (от англ. *monitor* – контролировать, проверять) – специально организованное, систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля, прогноза [6]. Руководство вуза должны обладать достаточной гибкостью, чтобы оперативно реагировать на действия вузов-конкурентов и изменения рыночной среды. Оно должно непрерывно сравнивать деятельность своего вуза с ведущими вузами для использования лучшей отраслевой практики. При этом необходимо развивать свои ключевые компетенции, чтобы всегда

оставаться впереди конкурентов. Мониторинг показателей капитала бренда вуза необходим для того чтобы:

- отслеживать динамику изменения показателей капитала бренда вуза;
- вовремя обнаружить негативные и позитивные возможные последствия принимаемых стратегических решений;
- адекватно оценивать конкурентную позицию вуза на рынке образовательных услуг;
- разрабатывать программы усиления конкурентных преимуществ вуза.

Следовательно, информация о состоянии капитала бренда вуза, полученная в ходе систематического отслеживания и анализа показателей капитала бренда вуза, может быть использована в процессе принятия управленческих решений по повышению конкурентоспособности вуза. Оценку показателей капитала бренда и расчет силы бренда исследуемого вуза мы рекомендуем проводить постоянно, не менее 1 раза в год. Реализация плана мероприятий зависит от значения силы бренда вуза, может занимать от 1 месяца и более. Затем осуществляется повторное исследование показателей капитала бренда вуза, оценивается результативность мероприятий, корректировка планов. Удобство данной стратегии заключается в том, что в дальнейшем представляется возможным анализировать динамику результатов и более оптимально планировать работу по управлению конкурентными преимуществами вуза.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Porter M.* Competitive Strategy. USA, 1980.
2. <http://www.ugis.ru/uslug.htm>
3. *Пузу А.* Экономическая теория благосостояния. Т. 1. М., 1985.
4. *Стариков В.В.* Бенчмаркинг – путь к совершенству // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 4.
5. *Aaker D.* Building Strong Brands. New York, 1996.
6. http://mirslovarei.com/content_soc/MONITORING-131.html.