

Кушель Евгений Семенович

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ  
ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными сферами услуг)

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Москва 2013

Диссертация выполнена на кафедре Экономики, финансов и управления ФГБОУ ВПО «Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе».

**Научный консультант: Лисов Василий Иванович**

доктор экономических наук, проф., член-корр. РАО

**Официальные оппоненты: Бутко Евгений Яковлевич**

доктор экономических наук, профессор, проректор ФГБОУ ВПО «Московский государственный машиностроительный университет (МАМИ)»

**Грегченко Анатолий Иванович**

доктор экономических наук, профессор, директор научно-исследовательского института «Новая экономика и бизнес» ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

**Ишина Ирина Валерьевна**

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Теория финансов» ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «МАТИ — Российский государственный технологический университет им. К. Э. Циолковского»

Защита состоится 22 апреля 2014 г. в 15.00 часов на заседании диссертационного совета Д 501.001.17 при Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: РФ, 119991, г. Москва, ГСП-1, Ленинские горы, д. 1, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, стр.46, 3-й новый учебный корпус, экономический факультет, ауд. П-6.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале Фундаментальной библиотеки МГУ имени М.В. Ломоносова по адресу: 119991, г. Москва, ГСП- 1, Ломоносовский проспект, д.27.

Автореферат размещен в сети Интернет на официальных сайтах ВАК Министерства образования и науки РФ <http://www.vak.ed.gov.ru/> и экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова <http://www.econ.msu.ru/>.

Автореферат разослан 20 марта 2014 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,  
доктор экономических наук, профессор



В.Н.Казиков

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

*Актуальность* темы исследования обусловлена прежде всего объективной необходимостью модернизации деятельности организаций высшей школы в условиях институциональных преобразований рынка образовательных и научно-технических услуг. Фактор соперничества за привлечение контингента обучаемых и получение ресурсной поддержки со стороны государства и заинтересованных корпораций становится все более определяющим в деятельности вузов.

Проблематика конкурентоспособности отечественной высшей школы актуализируется в контексте требований нормативной правовой базы Российской Федерации. В соответствии с федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» (от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ) ограничение или устранение конкуренции в сфере образования является недопустимым (ст. 2, п. 11); тем самым фактор конкуренции рассматривается в качестве важного стимула развития организаций высшей школы. Закон специально подчеркивает, что основные цели вузовской деятельности лежат не только в сфере обучения, но и науки; тем самым актуализируются задачи обеспечения конкурентоспособности вузов также в инновационном аспекте. Ориентиры повышения конкурентоспособности высшей школы определены Государственной программой РФ «Развитие образования на 2013–2020 гг.» (утверждена распоряжением Правительства РФ от 15 мая 2013 г. № 792-Р). Так, факторами развития рассматриваемой сферы названы «честная конкуренция» между государственными и негосударственными вузами (за счет допуска аккредитованных программ к бюджетному финансированию), а также господдержка проектов повышения международной конкурентоспособности ведущих университетов.

Можно констатировать, что проблема создания эффективных организационно-экономических механизмов обеспечения вузовской конкурентоспособности (на фоне неблагоприятных демографических процессов, усиления глобального соперничества на рынках образовательных и научно-технических услуг, императивности приоритетного развития высокотехнологичных производств) приобретает стратегическую значимость. Удовлетворительное решение данной проблемы видится не только в контексте повышения качества макроэкономических ресурсов и институциональных регуляторов функционирования высшей школы, но и (прежде всего) в создании эффективных внутривузовских организационно-экономических механизмов, ориентированных на обеспечение конкурентоспособности.

Актуальность работы обусловлена также возрастанием роли сферы услуг в современной рыночной экономике, прежде всего ее отраслей, имеющих непосредственное отношение к формированию человеческого капитала и интеллектуального потенциала общества. Именно в сфере высшего образования и науки формируются главные предпосылки

перехода к новой экономике, основанной на знаниях. Нелинейность, синергизм, уникальность процессов производства и использования знаний существенно модифицируют действие классических рыночных экономических законов: прибыли, ценообразования, спроса и предложения, конкуренции. Традиционный конкурентный механизм в сфере экономики знаний зачастую не срабатывает в силу особенностей научно-образовательной деятельности и ее продукта, новизна которого и его неотделимость от творческого потенциала разработчиков позволяет обеспечивать монопольное положение на рынке.

*Степень разработанности проблемы.* Значительный вклад в разработку теоретических и прикладных аспектов проблемы конкурентоспособности организаций, совершенствования организационно-экономических механизмов функционирования учреждений высшей школы внесли такие отечественные ученые, как П. Анисимов, Г. Балыхин, Е. Белый, Е. Бутко, Ю. Винслав, Л. Гребнев, А. Гретченко, М. Денисевич, В. Добренков, Е. Егоров, В. Ерошин, А. Жабин, Е. Жильцов, А. Зуб, В. Зуев, В. Казаков, В. Катькало, В. Колесов, А. Ланских, В. Лисов, С. Мохначев, Н. Никандров, А. Никулин, А. Пороховский, И. Романова, В. Садовничий, Н. Саяпина, И. Смирнов, Ю. Татур, Л. Тутов, Х. Фасхиев, Р. Фатхутдинов, И. Федоров, В. Филиппов, Ю. Цыгалов, В. Чекмарев, В. Черковец, В. Щетинин, М. Эскиндаров. Среди зарубежных исследователей: И. Ансофф, Г. Беккер, Р. Каплан, Б. Карлэф, Ф. Котлер, К. Кристенсен, Ж. Ламбен, Ф. Лёвингссон, М. Мескон, Г. Минцберг, Р. Мюсгрейв, А. Самуэльсон, А. Стрикленд, А. Томпсон, О. Уильямсон, М. Хаммер, Дж. Чампи, Э. Чемберлин, Т. Шульц, Й. Шумпетер и др.

Несмотря на активизацию научных исследований в области совершенствования управления российскими вузами в контексте современных требований рыночной среды, проблема обеспечения конкурентоспособности данных организаций остается недостаточно разработанной. При этом слабо учитывается специфика конкурентных отношений организаций сферы услуг. Как правило, рекомендации по проблеме не учитывают возрастающую значимость комплексного подхода к управлению конкурентоспособностью вуза, включающего рассмотрение не только образовательной деятельности (ОД), но также научно-технической (НТД) и предпринимательской деятельности (ПД). Несмотря на популяризацию разнообразных рейтингов вузовской эффективности, критерии, показатели, технологии детализированного стратегического анализа факторов конкурентоспособности вуза пока отработаны не в полной мере. В более тесной увязке и качественном совершенствовании нуждаются методы формирования стратегий и перспективных планов наращивания конкурентных преимуществ вузов, а также организационно-экономические механизмы реализации данных стратегий и планов с учетом факторов риска.

*Целью исследования* является обоснование основных концептуальных и методических положений по формированию

организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью организаций высшей школы, разработка на этой основе комплекса рекомендаций и предложений по совершенствованию и реализации стратегий и перспективных планов обеспечения конкурентоспособности вузов.

*Задачи исследования*, реализующие поставленную цель, состоят в следующем:

- теоретическое обоснование особенностей становления конкурентных отношений организаций высшей школы;
- характеристика основных тенденций функционирования отечественных и зарубежных вузов в контексте фактора конкурентной среды;
- концептуальное обоснование ключевых положений по формированию и реализации конкурентных стратегий развития вуза;
- систематизация комплекса экзогенных и эндогенных факторов конкурентоспособности вуза, разработка на этой основе методологических положений по комплексному стратегическому анализу конкурентоспособности организации высшей школы;
- разработка организационно-экономического механизма формирования конкурентных стратегий и перспективных планов наращивания конкурентоспособности вузов;
- разработка методических положений и комплекса рекомендаций по реализации конкурентных стратегий в области образовательной, научно-технической и предпринимательской деятельности вуза.

*Объектом исследования* являются отечественные организации высшего профессионального образования, функционирующие в условиях становления конкурентной рыночной среды. *Предметом* – процессы формирования и реализации стратегий обеспечения конкурентоспособности вузов.

*Теоретическая и методологическая основа* исследования базируется на трудах отечественных и зарубежных ученых в области теории конкуренции и управления конкурентоспособностью организаций, а также стратегического, образовательного, инновационного, корпоративного менеджмента. При разработке отдельных положений работы использовались принципы риск-менеджмента, маркетингового, бенчмаркингвого, интеграционного подходов применительно к деятельности организаций высшей школы.

*Информационной базой* явились положения действующей нормативной правовой базы по проблеме, регламентирующей деятельность российских вузов, материалы Росстата, литературные источники, сайты образовательных организаций, данные рейтингов вузов, материалы авторских обследований практики деятельности высшей школы.

*Область исследования* диссертационной работы соответствует пунктам 1.6.109, 1.6.110, 1.6.112, 1.6.116, 1.6.123, 1.6.125 паспорта

специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг).

*Научная новизна* работы состоит в обосновании концептуальных положений по формированию организационно-экономического механизма обеспечения стратегически ориентированной конкурентоспособности вуза, создающего комплекс образовательных, научно-технических, предпринимательских услуг; при этом дана авторская трактовка понятийного аппарата проблемы, сформулированы и охарактеризованы принципы стратегического управления вузовской конкурентоспособностью, а также технологии стратегического анализа и планирования конкурентоспособности.

*Основные результаты*, определяющие научную новизну проведенного исследования, состоят в следующем.

- Сформулированы теоретико-методологические особенности становления конкурентных отношений организаций высшей школы, состоящие прежде всего в специфике создаваемых услуг, рассматриваемых как смешанное общественное благо и обладающих такими свойствами, как нематериальность, неразделимость процессов производства и потребления, активная роль потребителей. Обосновано, что формирование организационно-экономического механизма обеспечения конкурентоспособности вуза должно базироваться на его стратегическом видении как открытой и сложной системы; учете потребностей и возможностей обширной совокупности внешних и внутренних заинтересованных лиц (собственные филиалы, стратегические партнеры-работодатели, властные структуры, институты гражданского общества, профессорско-преподавательский персонал). Основу данного механизма должны составлять современные технологии перспективного планирования соответствующих целевых проектов (мероприятий), а также мониторинга, ресурсной и организационной поддержки реализации этих планов. Сформулированы специфические особенности анализа конкурентоспособности вузов, а также предложена принципиальная типология видов конкурентоспособности образовательных структур (по таким признакам, направление деятельности, характер влияющих факторов, степень устойчивости, стадии учебного цикла, реализуемость).
- Проведенный анализ выявил основные тенденции функционирования отечественной высшей школы в пореформенный период и в последние годы: автономизация, повышение самостоятельности в осуществлении образовательной и других видов деятельности; формальное расширение возможностей для абитуриентов выбирать подходящий вуз, и в то

же время снижение доступности получения качественного образования на основе бюджетного финансирования; осуществление комплекса мер (со стороны Минобрнауки России) по реструктуризации сети вузов с целью повышения их эффективности и конкурентоспособности; трансформация системы государственных образовательных стандартов; усиление конкуренции на рынке образовательных услуг в связи с появлением многочисленных негосударственных и корпоративных учебных организаций, а также уменьшением числа выпускников средней школы; активизация вузов в применении систем управления качеством образования и разработке перспективных стратегий развития. В целом сложившиеся тенденции недофинансирования высшей школы и несбалансированности с требованиями перевода экономики на инновационный путь крайне негативно сказываются на международной, а также национальной конкурентоспособности вузов, существенно затрудняют решение задач повышения их конкурентоспособности, поставленных госпрограммой «Развитие образования» (на 2013–2020 гг.). Комплексно охарактеризованы основные конкурентные преимущества зарубежных вузов, в числе которых: высокий уровень ресурсного обеспечения образовательной деятельности в целом (при этом – сбалансированность господдержки учреждений среднего и высшего профессионального образования); использование отработанных механизмов госпрограммирования и государственно-частного партнерства в данной сфере; деbüroкратизация управления высшей школой; высокая и четко регламентированная роль региональных органов управления высшей школой, а также общественных ассоциативных структур; использование вузовским менеджментом большого арсенала приемов стратегического анализа и планирования; наличие четкой системы профессиональной стандартизации, сертификации и последипломного обучения.

Сформулированы основные концептуальные положения по формированию организационно-экономического механизма обеспечения конкурентоспособности вуза, включая: уточнение понятийного аппарата по проблеме; типологию видов конкурентоспособности вузов; цели и задачи системы внутривузовского управления конкурентоспособностью; основные принципы организации работы вуза по данному направлению. Предложен укрупненный управленческий алгоритм действий по обеспечению конкурентоспособности вуза; систематизированы важнейшие инструментальные приемы управления конкурентоспособностью вуза. Разработаны основные методические положения по использованию стейкхолдерской

концепции в управлении вузом; при этом проведен дифференцированный подход к интересам и возможностям каждой группы «заинтересованных лиц». Определены принципы формирования организационно-экономических механизмов реализации конкурентной стратегии вуза.

- Сформулированы основные принципы стратегического анализа факторов конкурентоспособности вуза; при этом аргументировано положение о дифференцированном подходе к выявлению конкурентных преимуществ и слабостей в разрезе образовательной деятельности (ОД), научно-технической деятельности (НТД), предпринимательской деятельности (ПД). Предложены: а) факторная модель конкурентоспособности вуза, определяющая основные направления соответствующего стратегического анализа; б) индикативная модель, включающая эмпирические характеристики процессных, результативных и ресурсных факторов конкурентоспособности. Разработаны детализированные классификации экзогенных и эндогенных факторов вузовской конкурентоспособности, учитывающих специфику ОД, НТД, ПД; определены рациональные направления действий вузовского менеджмента по учету данных факторов в стратегическом управлении конкурентоспособностью. Сформулированы методические положения по проектированию рейтингов конкурентоспособности вузов; при этом определены: целевые задачи рейтингования; принципы построения рейтингов (комплексность; сопоставимость; идентифицируемость; результативность; интерпретируемость); методические приемы расчета интегральных, а также частных (в разрезе ОД, НТД, ПД) рейтингов конкурентоспособности.
- Разработан комплекс методических положений по совершенствованию организационно-экономического механизма обеспечения конкурентоспособности российских вузов, включая: регламентацию основных структурно-содержательных компонентов процесса стратегического планирования конкурентоспособного развития вуза; варианты увязки подсистемы стратегического планирования конкурентоспособности с мероприятиями общей системы стратегического управления образовательной организацией; императивное обеспечение взаимосвязи стратегических планов наращивания конкурентоспособности в сферах ОД, НТД, ПД; получение адекватной (своевременной, возможно более полной) информации о текущей и перспективной рыночной ситуации по группе отраслевых и (или) территориальных организаций, выступающих конкурентами в сферах ОД, НТД, ПД; требования по обеспечению достаточной степени простоты, ясности плановых процедур, отказа от бюрократизации последних, а



также по увязке перспективных и годовых планов обеспечения конкурентоспособности; разработку локальных организационных регламентов действий по стратегическому планированию. При этом определены ключевые процессы стратегического планирования, системообразующую роль среди которых играют: а) установление стратегических курсов конкурентного развития ОД, НТД, ПД; б) регламентация перспективных целевых индикаторов по каждому из стратегических курсов; в) формирование системы стратегических мероприятий (проектов), обеспечивающих практическое следование вузом данным курсам и достижение конкурентоспособного уровня соответствующих индикаторов. Сформулированы основные требования к проектированию целевых критериев (индикаторов) конкурентоспособности вуза (включая их минимально допустимый и максимальный уровень).

- Обоснованы ключевые задачи формирования организационно-экономического механизма реализации стратегий (МРС) и перспективных планов обеспечения конкурентоспособности вуза; рекомендован организационный алгоритм формирования МРС. Комплексно охарактеризованы особенности МРС применительно к сферам ОД, НТД, ПД, а также соответствующие технологии работы управленческой деятельности вузов. При этом определены основные этапы организации мониторинга реализации конкурентной стратегии развития ОД вуза, а также принципы обеспечения ее взаимоувязки с мероприятиями МРС. Разработаны методические положения по созданию таких условий эффективной реализации конкурентных стратегий вуза, как: интеграция со сторонними образовательными, научно-техническими и бизнес-структурами; систематическое совершенствование внутренних процессов ОД, НТД, ПД с использованием технологий реинжиниринга; формирование комплексных систем вузовской безопасности. В контексте процессного подхода к наращиванию конкурентных преимуществ вуза и реализации соответствующей стратегии определены особенности реинжиниринга организаций высшей школы; разработаны методические требования к его проведению на микроуровне (вуз), а также в рамках территориальной образовательной системы (региональной совокупности учреждений профессионального образования). Сформулированы основные задачи по обеспечению безопасности функционирования вуза как важного условия реализации конкурентной стратегии. Разработана авторская многоаспектная классификация угроз безопасности вуза (по содержанию, характеру влияющих факторов, способам нейтрализации). Предложены основные принципы проектирования систем

безопасного функционирования вуза (в числе которых конкурентоспособность, разнообразие, адекватность, концентрация ресурсов, превентивность, взаимодействие с правоохранительными органами, организационная поддержка).

*Практическая значимость работы* состоит в возможности использования ее методических положений и рекомендаций, *во-первых*, при развитии нормативно-правовой базы деятельности высшей школы РФ, совершенствовании системы соответствующего мониторинга со стороны федеральных и региональных властных структур; *во-вторых*, системой управления вузами для совершенствования организационно-экономических механизмов наращивания конкурентных преимуществ ОД, НТД, ПД; *в-третьих*, в организациях высшей школы при совершенствовании учебных курсов в рамках дисциплин «Экономика и управление сферой услуг», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент».

*Апробация работы.* Основные положения, выводы и рекомендации исследования докладывались на 10 международных, общероссийских, отраслевых и региональных научно-технических конференциях. Рекомендации, содержащиеся в диссертации, использовались в практической работе Департамента образования Правительства города Москвы, в том числе при разработке ряда нормативно-методических документов по совершенствованию управления образовательными организациями. Основные методические положения диссертационной работы были реализованы при проведении ряда НИР в соответствии с госконтрактами между МГРИ-РГГРУ и Минобрнауки России. Рекомендации исследования по анализу конкурентоспособности вуза и реализации мероприятий по ее повышению использовались в практической деятельности МГРИ-РГГРУ.

Основные положения работы опубликованы в 34 печатных трудах общим объемом 77,4 п.л. (из них лично автора – 59,9 п. л.), в том числе в: 2 авторских монографиях (общим объемом) 28,0 п.л.), 22 публикациях в изданиях, содержащихся в перечне ведущих рецензируемых научных журналов, рекомендованном ВАК РФ (лично автора – 11,7 п.л.).

*Структура работы.* Диссертация состоит из введения, шести глав, заключения, списка литературы и приложений, изложена на 360 стр. основного текста. Ее оглавление выглядит следующим образом.

## **Введение**

### **Глава 1. Теоретические основы становления конкурентных отношений высшей школы**

1.1. Сущностные особенности образовательных услуг высшей школы в контексте рыночных отношений

1.2. Институциональные основы формирования конкурентных отношений вузов

1.3. Типологические характеристики вузов в аспекте формирования конкурентных отношений

*Выводы*

### **Глава 2. Основные тенденции функционирования отечественных и зарубежных вузов в контексте развития конкурентной среды**

2.1. Характеристика особенностей функционирования отечественных вузов в условиях формирования рынков труда и образовательных услуг

2.2. Факторы конкурентоспособности зарубежных университетов

*Выводы*

### **Глава 3. Концептуальное обоснование системы управления конкурентоспособностью вуза**

3.1. Основные методологические положения по формированию организационно-экономического механизма обеспечения конкурентоспособности вуза

3.2. Учет фактора «заинтересованных лиц» в механизме обеспечения конкурентоспособности вуза

3.3. Сочетание маркетингового, бенчмаркингвого, интеграционного подходов в обеспечении вузовской конкурентоспособности

3.4. Факторы риска в обеспечении конкурентоспособности вуза

*Выводы*

### **Глава 4. Экзогенные и эндогенные факторы конкурентоспособности вуза: особенности стратегического анализа**

4.1. Особенности системного подхода к стратегии конкурентного анализа

4.2. Классификация экзогенных факторов вузовской конкурентоспособности

4.3. Классификация эндогенных факторов конкурентоспособности вуза

#### 4.4. Методические особенности формирования рейтинга конкурентоспособности вуза

*Выводы*

### **Глава 5. Основные положения организационно-экономического механизма формирования конкурентных стратегий вуза**

5.1. Основные стратегические ориентации обеспечения конкурентоспособности вуза

5.2. Принципы формирования конкурентных стратегий и перспективных планов развития вуза

5.3. Методические рекомендации по организации перспективного планирования обеспечения конкурентоспособности вуза

*Выводы*

### **Глава 6. Разработка методических положений и рекомендаций по реализации конкурентных стратегий вуза**

6.1. Реализация конкурентных стратегий образовательной деятельности вуза

6.2. Реализация конкурентных стратегий научно-технической (инновационной) деятельности вуза

6.3. Реализация конкурентной стратегии предпринимательской деятельности вуза

6.4. Интеграционный и кадровый факторы реализуемости вузовских стратегий

6.5. Реинжиниринг вузов как фактор обеспечения конкурентоспособности

6.6. Безопасность функционирования как условие реализации конкурентной стратегии вуза

*Выводы*

**Заключение**

**Библиографический список**

**Приложения**

## Основное содержание работы

### Теоретические особенности анализа образовательных услуг высшей школы в условиях рынка

Становление и развитие конкурентной среды в сфере высшей школы должно базироваться на адекватном понимании как социально-экономической природы образования (некорректности отождествления образовательных услуг с традиционной рыночно-товарной услугой), так и общих закономерностей развития рынка труда. Во-первых, существенные особенности образовательных услуг в современной мировой экономике необходимо рассматривать прежде всего в русле общей концепции общественного блага (А. Самуэльсон, Р. Мюстрейв). Известный английский ученый-экономист М. Блауг считал, что функции образования, как делимого, но смешанного блага могут вполне реализоваться с помощью рыночного механизма. Аналогичной позиции придерживаются и современные российские ученые-экономисты В. Мау, К. Беляков, Т. Клячко. Другую позицию занимают Е. Жильцов, В. Казаков<sup>1</sup>, они относят услуги образования, в том числе высшей профессиональной школы, к смешанному, социально значимому благу. Являясь делимыми благами, данные услуги обладают индивидуальной и социальной полезностью одновременно, вторичным эффектом потребления, свойством совместного характера потребления (Р. Гринберг, А. Рубенштейн)<sup>2</sup>. С позиций социально ориентированной рыночной экономики (а именно таковая должна быть присуща России как социальному государству) образовательную деятельность нельзя отождествлять с традиционной рыночной услугой; даже несмотря на то, что профессионально ориентированные образовательные услуги в современной экономике приобретают форму товара<sup>3</sup>.

Профессиональное образование, как социально значимое общественное благо, является, с одной стороны, благом национального достояния (в силу ключевой роли для социально-экономического развития страны в целом), а с другой стороны, – благом индивидуального потребления, частным благом (Е. Жильцов, В. Казаков). Присущий образовательным услугам императив неисклучимости должен реализовываться на основе тщательно спроектированных институциональных норм, особо значимой роли госрегулирувания,

<sup>1</sup> Е. Жильцов, В. Казаков. Экономика социальных отраслей сферы услуг. Учебное пособие. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2007. – С. 93–95.

<sup>2</sup> Р. Гринберг, А. Рубенштейн Экономика социодинамика. – М., 2000; А. Рубенштейн Экономика общественных предпочтений. – Санкт-Петербург, Амплей, 2008. – С. 111.

<sup>3</sup> Так, в выступлении Президента Российской Федерации на заседании Государственного Совета РФ 29 августа 2001 г. образование было охарактеризовано в качестве дорогого и самого ценного товара / Какое среднее профессиональное образование нужно России в XXI в.? / Сборник. Под общ. ред. В.М. Демина. – М., 2003. – С. 5.

социально ответственного поведения бизнеса. При этом (в условиях смешанной модели финансирования образовательных услуг) доступность высшего образования должна обеспечиваться за счет: а) сохранения ведущей роли государственного финансирования вузов; б) контроля государством приемлемости для большинства учащихся (их семей) взимаемых плат за обучение; в) участия частного бизнеса (а также заинтересованных физических лиц) в финансировании образовательных программ. Как смешанное общественное благо, профессиональное образование ориентируется как на общенациональные (государственные) стандарты обучения, так и квалификационные модели предприятий-потребителей данных услуг.

*Во-вторых,* становление конкурентной рыночной среды функционирования организаций высшей школы должно происходить на основе системной реализации концепции человеческого капитала, определяющей особенности формирования и развития рынков труда и образовательных услуг. В современных условиях дефицитности централизованных ресурсов вузы вынуждены конкурировать между собой не только «за студента», но и «за работодателя», готового трудоустроить профессионально наиболее подготовленных выпускников; финансировать за счет собственных средств целевую подготовку студентов, учитывающую требования конкретного бизнеса. При этом внешние заинтересованные лица ключевое значение придают конкурентоспособности образовательных услуг, имея в виду их соответствие: современным достижениям науки, текущим и перспективным требованиям рынка труда (профессиональным моделям востребованных рынком специалистов); потребностям личности обучаемых в получении профессиональных знаний, умений, навыков; требованиям доступности получения профессиональных знаний.

*В-третьих,* формирование конкурентной среды вузовской деятельности происходит под воздействием таких объективных характеристик образовательных услуг, как их нематериальность, неразделимость процессов производства и потребления, активная роль потребителей. Значимость последних обуславливает особо важную роль бизнеса, а также институтов гражданского общества в оценке качества работы вузов, их репутационного потенциала в конкурентной среде. Творческий, высокоинтеллектуальный характер образовательных услуг сопрягается с ведущей ролью профессиональных компетенций и мотивации персонала вузов в обеспечении их конкурентных преимуществ. Личностный, индивидуализированный процесс создания образовательной услуги предельно затрудняет возможность их копирования, воспроизводимости организациями-конкурентами. При этом ориентация вуза на монопольное владение образовательными ноу-хау (как и в случае создания оригинальной научно-технической продукции) может рассматриваться в качестве позитивного фактора, развивающего соответствующий рынок.

*В-четвертых*, формирование организационно-экономического механизма обеспечения конкурентоспособности вуза должно базироваться на стратегическом видении его функционирования как *открытой и сложной системы*, в которой образовательная, научно-техническая, предпринимательская деятельность тесным образом взаимодействуют друг с другом, ориентируясь на получение синергетического эффекта. Кроме того, в силу своей миссии и организационно-правового статуса организации высшей школы обязаны тесно взаимодействовать с обширной совокупностью внешних заинтересованных лиц, оперативно реагируя на их требования (собственные филиалы, стратегические партнеры-работодатели, властные структуры, институты гражданского общества).

*В-пятых*, на состояние конкурентного рынка образовательных услуг непосредственно влияют общие закономерности развития конкурентных и управленческих отношений в современной экономике. Фактор глобализации обуславливает более высокую открытость рынков труда и образовательных услуг, тем самым – актуализацию соперничества ведущих университетов в межстрановом аспекте. Повышается значимость стратегического партнерства вузов с другими образовательными структурами и бизнесом (поскольку в одиночку добиться укрепления собственных позиций на соответствующих сегментах рынка становится все более сложно). Вектор конкуренции все чаще охватывает не только качественные параметры самих образовательных услуг, но также ресурсный потенциал и организационно-экономические процессы их создания.

При формировании конкурентной стратегии организации актуализируются задачи анализа потенциала (ресурсов, бизнес-моделей) и результатов деятельности конкурирующих структур. В итоге вырабатывается видение собственных конкурентных преимуществ и слабостей, разрабатываются целевые индикаторы развития, достижение которых обеспечивает приемлемый уровень текущей и перспективной конкурентоспособности. Особо следует отметить возрастающую актуальность учета фактора реализуемости конкурентной стратегии, создания организационно-экономического механизма, минимизирующего риски недостижения соответствующих целевых индикаторов.

В целом автор разделяет позицию тех российских ученых, которые относят услуги высшей профессиональной школы к смешанным социальным благам, в которых свойства неисключаемости и несоперничества в потреблении проявляются не в полном объеме (в отличие от категории чистого общественного блага). Смешанные блага обладают одновременно индивидуальной (частной) и социальной полезностью; соответственно финансирование системы высшего профессионального образования приобретает многоканальный характер, в котором принимает участие, как государство, так и частный инвестор (семья, обучаемый). Соотношение государственных и частных инвестиций в производство услуг высшей школы может быть различным в

зависимости от уровня социально-экономического развития общества и реализуемой национальной макроэкономической модели. Важно, однако, учитывать, что по оценкам ведущих зарубежных исследователей проблемы как в трансформирующихся, так и развитых экономиках воспроизводство человеческого капитала далеко не полностью подчиняется рыночным регуляторам. Одним из главных субъектов этих процессов является государство, осуществляющее вложения колоссальных ресурсов в создание и развитие национального человеческого капитала, восполняя провалы рынка, его неспособность полностью обеспечить воспроизводство в данной сфере. Весьма ограничены возможности применения общерыночных инвестиционных подходов к оценке экономической эффективности образования: существует принципиально иная мотивация инвестиций в человеческий капитал по сравнению со стандартными видами инвестирования в материальные активы. Внешние (как правило, отдаленные по времени от момента инвестирования) эффекты функционирования человеческого капитала далеко не всегда поддаются адекватной рыночной оценке и стоимостному измерению.

Общетеоретические (с позиций теории общественных благ и теории человеческого капитала) положения, возрастающая роль глобальных кризисных явлений системного характера (техногенных, финансово-экономических, социальных), а также конкретно-исторические особенности современной российской социально-экономической ситуации позволяют сделать следующий вывод: безусловным приоритетом страны должно быть сохранение ведущей роли государственного финансирования высшей школы в целях обеспечения необходимых для конкурентоспособного национального развития объемов производства образовательных услуг высокого качества.

### **Основные тенденции функционирования вузов в контексте конкурентной среды**

Становление рыночной экономики в России сопровождалось заметным ростом числа учреждений ВПО, причем как государственных, так и негосударственных (табл. 1). Если общее число организаций ВПО за 1993–2012 гг. возросло на 72,5%, то негосударственных – в 5,7 раза. Соответственно общая численность студентов за указанный период увеличилась в 2,48 раза (в негосударственных вузах – в 10,5 раз). Внешне неплохая динамика отмечалась и по показателю относительной численности студентов на 100 тыс. человек населения<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> К качеству профессионального образования эта динамика, к сожалению, имеет, скорее всего, обратное отношение. В соответствии с рейтингом, составленным Всемирным экономическим форумом, Россия в настоящее время занимает 52-е место в мире по качеству профессионального образования.



Таблица 1

**Основные показатели деятельности вузов РФ за 1993–2011 гг.  
(на начало учебного года)**

	1993/ 94	1995/ 96	2000/ 01	2003/ 04	2004/ 05	2005/ 06	2006/ 07	2007/ 08	2008/ 09	2009/ 10	2010/ 11	2011/ 12
Число высших учебных заведений, всего	626	762	965	1044	1071	1068	1090	1108	1134	1114	1115	1080
в том числе:												
государственных и муниципальных	548	569	607	652	662	655	660	658	660	662	653	634
негосударственных	78	193	358	392	409	413	430	450	474	452	462	446
Численность студентов – всего, тыс. человек	2613	2791	4741	6456	6884	7064	7310	7461	7513	7419	7050	6490
в том числе в учебных заведениях												
государственных и муниципальных	2543	2655	4271	5596	5860	5985	6133	6208	6215	6136	5849	5454
из них обучалось на отделениях:												
очных	1625	1700	2442	3010	3144	3195	3251	3241	3153	3017	2860	2687
очно-заочных (вечерних)	170	161	259	302	300	300	291	280	269	253	237	207
заочных	748	795	1519	2165	2279	2348	2443	2532	2637	2710	2657	2486
экстернат	-	0,1	51	120	137	142	147	155	156	155	95	73
негосударственных	70	136	471	860	1024	1079	1177	1253	1298	1283	1201	1036
из них обучалось на отделениях:												
очных	37	53	183	267	290	313	331	331	304	263	214	161
очно-заочных (вечерних)	5	14	44	50	61	71	81	72	74	71	68	56
заочных	22	61	243	539	663	684	753	835	904	929	900	803
экстернат	6	7	1	4	10	11	12	14	16	21	19	16
На 100 000 человек населения приходилось студентов высших учебных заведений, человек	176	188	324	448	480	495	514	525	529	523	493	454
в том числе государственных и муниципальных	171	179	292	388	408	419	431	437	438	432	409	381
Численность профессорско-преподавательского персонала в высших учебных заведениях, тыс. человек:												
государственных и муниципальных <sup>1)</sup>	239,8	240,2	265,2	304,0	313,6	322,1	334,0	340,0	341,1	342,7	324,8	319,0
негосударственных <sup>2)</sup>	3,8	13,0	42,2	50,1	50,7	65,2	75,0	78,8	63,4	54,8	32,0	29,2

*Примечания.* 1) Штатный персонал. 2) Общая численность преподавателей, включая работавших на условиях штатного совместительства.

*Источник:* Россия в цифрах. Сборник. – М.: Росстат, 2009, 2012.

Стабильный «разогрев» рынка образовательных услуг ВПО наблюдался вплоть до последней кризисной волны экономики 2008–2009 гг.; в последующий период (2009–2012 гг.) четко обозначилась тенденция спада основных количественных индикаторов развития высшей школы. Тенденция сокращения числа вузов затронула в последние годы как государственные и муниципальные, так и негосударственные учреждения ВПО. Снижение тренда по приему студентов в государственные и муниципальные вузы наметилось уже в 2008 г.; отрицательный резонанс

по выпуску специалистов стал набирать силу с 2011 г., причем такая ситуация характерна для образовательных организаций всех юридических статусов (кроме восьми федеральных университетов, образованных в 2011 г.). Если общая численность профессорско-преподавательского состава государственных и муниципальных вузов за период 1993–2012 гг. возросла на 33%, то с 2010 г. наблюдается тенденция спада и в этой области. Что же касается квалификационного уровня преподавателей, то пока для основной части вузов этот показатель в 2010–2012 гг. сохраняет положительную динамику.

Как показывают данные статистики, доля студентов, обучающихся на платной основе за 2000–2011 гг. возросла более чем в 2 раза, при этом доля студентов, обучение которых оплачивалось за счет средств федерального бюджета, сократилась на 13,6%, а за счет средств субъектов Российской Федерации заметно возросла (в 1,9 раза). Выпуск студентов с полным возмещением стоимости обучения возрос за последние 10 лет в 5 раз. Естественно, эта тенденция явно не свидетельствует в пользу увеличения доступности высшего образования, дальнейший «крен» в сторону сокращения доли бюджетных мест может иметь самые негативные социальные последствия.

В работе обобщен опыт стратегического управления российскими вузами в контексте обеспечения конкурентоспособности. Сформулированы основные конкурентные преимущества зарубежных вузов (на примере университетов США, Канады, Великобритании, Западной Европы).

### **Концептуальные положения по совершенствованию управления конкурентоспособностью вуза**

В работе проведено уточнение основных терминов и определений по рассматриваемой проблеме. В частности, *конкурентоспособность вуза* в узком смысле характеризует его более высокую результативность (в отношении качества, объемов предоставляемых услуг, их ценовой доступности) по сравнению с результатами деятельности вузов-конкурентов. *Конкурентоспособность вуза* в широком смысле – комплексная характеристика его результативности, ресурсного потенциала и качества процессов функционирования, отражающая его реальную возможность обеспечивать: а) устойчивое превосходство над другими вузами-конкурентами по ключевым рыночно-ориентированным параметрам ОД, НТД, ПД; б) относительно лучшее (по сравнению с вузами-конкурентами) соответствие требованиям (ожиданиям) внешних и внутренних «заинтересованных лиц»; в) относительно лучшие параметры собственной рыночной позиции во внешней институциональной среде.

Достоинствами предложенной трактовки термина являются следующие:

- вуз рассматривается с точки зрения качества услуг не только образовательной, но также научно-технической и предпринимательской деятельности;

- условия конкурентоспособности распространяются не только на результативные, но также на ресурсные и процессные характеристики;

- выдвигается требование определения ключевых параметров (индикаторов) конкурентоспособности;

- императивом вузовской конкурентоспособности считается соответствие требованиям стейкхолдеров, причем не только внешним, но и внутренним (что крайне важно для обеспечения устойчивой конкурентоспособности в обозримой перспективе).

- подчеркивается роль внешней институциональной среды как важного фактора, обуславливающего объективные преимущества позиции вуза на соответствующих рыночных сегментах.

Исходя из предложенного авторского видения сущности вузовской конкурентоспособности, можно сделать вывод об актуализации следующих наиболее общих принципов ее обеспечения применительно к организациям высшей школы.

1. *Принцип дифференцированного подхода* к анализу и регулированию факторов конкурентоспособности вуза нацеливает образовательный менеджмент на обязательный учет специфики основных рыночно ориентированных видов деятельности вуза в системной организации работы по наращиванию конкурентных преимуществ вуза в целом (среди этих направлений деятельности: ОД, НТД, ПД). Можно полагать, что конкурентоспособность вуза в целом определяется конкурентоспособностью ОД, НТД, ПД. Данные направления характеризуются особенными параметрами конкурентоспособности (как в части внешнесредовых, так процессных, ресурсных и результативных параметров); в то же время обладают потенциалом взаимодополнения на уровне образовательной организации. Так, наращивание объемов научно-технической продукции может способствовать существенному повышению качества ОД, развитию предпринимательства в сфере вузовских консалтинговых услуг. Прибыль от развертывания ПД вуза может быть ресурсным источником укрепления его материально-технической базы и т.д.

2. *Принцип стратегирования* означает необходимость использования перспективного «проактивного» подхода к решению задач наращивания конкурентных преимуществ вуза. При этом обязательно формулирование будущего (конкурентоспособного) видения состояния ОД, НТД, ПД, а также соответствующих стратегических курсов по развитию данных видов деятельности. Реализация указанного принципа включает проведение стратегического анализа сложившейся позиции вуза на профильных сегментах рынка образовательных, научно-технических, предпринимательских услуг.

3. *Принцип перспективного индикативного планирования* деятельности вуза по обеспечению конкурентоспособности ориентирует на разработку комплекса перспективных целевых индикаторов в данной области и перспективных планов действий (мероприятий, проектов) по их достижению. При этом обеспечивается единство (взаимоувязанность, согласованность) действий вуза по разработке концептуального видения параметров конкурентоспособности вуза и реализующих данное видение перспективных плановых мероприятий, обеспеченных соответствующими ресурсами. Перспективное планирование работы вуза в области конкурентоспособности может быть организовано (в зависимости от специфики используемой вузом модели управления и ситуации на конкурентном рынке) двояким образом: а) в виде комплексного самостоятельного плана перспективных действий; б) в виде целевых разделов, включаемых в принятую структуру перспективных планов развития вуза.

4. *Принцип маркетингового и бенчмаркингowego позиционирования* предполагает, что деятельность вуза по стратегированию и перспективному планированию задач и мероприятий в области конкурентоспособности должна базироваться на четком уяснении сложившейся рыночной позиции (доли рынка в разрезе ОД, НТД, ПД), оценке угроз и возможностей по ее укреплению с учетом деятельности конкурирующих структур. Разработка маркетинговых и бенчмаркингowych оценок рыночной позиции вуза должна носить как текущий, так и перспективный характер; совместное использование данных оценок позволяет сформулировать целевые индикаторы наращивания конкурентных преимуществ в соответствующих перспективных планах. Реализация указанного принципа предполагает систематическое отслеживание менеджментом вуза состава конкурирующих структур (в сферах ОД, НТД, ПД), а также основных параметров их деятельности, критичных с позиций конкурентоспособности.

5. *Принцип комплексности* в организации управления конкурентоспособностью вуза предполагает системное воздействие на совокупность факторов: внешней конкурентной и институциональной среды; внутривузовских процессов организации деятельности; ресурсного потенциала; других параметров, характеризующих результативность (качество, эффективность) производимых услуг. Данное целенаправленное воздействие должно базироваться на комплексном учете совокупности внешних (экзогенных) и внутренних (эндогенных) факторов конкурентоспособности вуза в сферах ОД, НТД, ПД, определяющих содержание подсистемы информационного обеспечения конкурент-менеджмента.

6. *Принцип учета интересов и возможностей «заинтересованных лиц»* ориентирует на творческое использование стейкхолдерской концепции («заинтересованных лиц»), широко применяемой при разработке корпоративных стратегий. В русле данной концепции следует

таким образом организовать деятельность вуза, чтобы она базировалась: а) на четкой и систематизированной информации о составе «заинтересованных лиц» в получении конкурентоспособных вузовских услуг (в разрезе ОД, НТД, ПД); б) на учете требований «заинтересованных лиц» к объемам и качеству производимых вузом услуг при организации соответствующих процессов ОД, НТД, ПД; в) использовании ресурсных и прочих возможностей «заинтересованных лиц» для реализации мероприятий по улучшению качества процессов и результатов деятельности. Одним из важнейших требований стейкхолдеров к деятельности вузов является обеспечение комплексной безопасности студентов, предполагающей ликвидацию угроз терроризма, пожаров, наркомании, других правонарушений в процессе обучения. Социальная ориентация вузов на предоставление общественных благ актуализирует повышенное внимание органов власти, институтов гражданского общества, семей обучаемых не только к непосредственным результатам, но и ключевым процессным характеристикам конкурентоспособности вузов, включая их безопасное для студентов и персонала функционирование.

7. *Принцип реализуемости стратегий и перспективных планов обеспечения конкурентоспособности* предполагает необходимость учета того обстоятельства, что в мировой практике стратегического управления организациями наиболее крупные провалы наблюдаются именно в сфере осуществления перспективных проектов. Задачей совершенствования организационно-экономического механизма обеспечения конкурентоспособности вуза является налаживание систем оценки реализуемости мероприятий соответствующих планов и программ (с учетом современных требований риск-менеджмента), а также мониторинга влияющих экзогенных и эндогенных факторов в разрезе ОД, НТД, ПД.

В формировании организационно-экономического механизма обеспечения вузовской конкурентоспособности особая значимость должна принадлежать учету концепции «заинтересованных лиц». Для большинства вузов, в основном ориентированных на конкретно-профессиональные аспекты учебно-воспитательной деятельности и выполнение прикладных НИОКР, особенно важно четко представлять состав социума, предприятий и организаций, относящихся к «заинтересованным лицам» (ЗЛ). Концепция «ориентации на ЗЛ», популярная в мировом корпоративном менеджменте, вполне пригодна для совершенствования управления конкурентоспособностью вуза и предполагает следующее.

1. Получение регулярной и надежной социальной информации о степени удовлетворенности обучаемых (основное ЗЛ) качеством предоставляемых вузом образовательных, а также иных услуг (по предоставлению жилья, организации досуга, воспитанию необходимых для жизненного успеха качеств и умений личности – креативности, коммуникабельности, предприимчивости и т.п.). Такая информация собирается аппаратом управления из различных источников, регулярно

обобщается в разрезе ключевых аспектов пребывания студента в вузе, используется при разработке перспективных и годовых планов развития учреждения. Рекомендуемые (примерные) проблемные вопросы социального анализа: качество преподавания; организация учебного процесса; оснащенность аудиторий средствами оргтехники; обеспеченность учебно-методической литературой; объективность системы оценки знаний; качество проживания в общежитии; качество и ценовая доступность общественного питания; взаимоотношения в учебной группе; организация воспитательной работы; привлечение к научной работе; организация досуга, развлечений; возможность подработать, получить материальную помощь, дополнительные профессиональные навыки; обеспечение защиты прав студентов; организация студенческого самоуправления.

2. Мониторинг деятельности той совокупности профильных предприятий, которые имеют потенциал роста и соответствующие потребности в кадровом воспроизводстве, технологических и организационно-экономических инновациях. Налаживание отношений стратегического партнерства с данными предприятиями, учитывающего взаимные интересы, предложение предприятиям услуг такого качества, которые выгодно отличали бы данный вуз на общепромышленном фоне (бренд вуза в отрасли должен стать не только узнаваемым, но и привлекательным).

3. Поддержание высокого профессионального уровня деловых контактов с органами исполнительной и законодательной власти федерального и регионального уровня, курирующими профильные вузы предприятия, а также деятельность высшей школы. При этом важно: обеспечивать должное качество отчетной документации и соблюдение финансовой и общей исполнительской дисциплины; своевременно и компетентно реагировать на инициативы «сверху» (особенно в части развития отношений государственно-частного партнерства властных структур, вуза, предприятий); демонстрировать собственное квалифицированное видение решения проблемных вопросов взаимодействия власти, бизнеса и высшей школы; с должной настойчивостью и обоснованностью проявлять инициативы в получении ресурсной господдержки деятельности вуза, а также по предоставлению последнему дополнительных возможностей по наиболее эффективному использованию материально-технической базы; активно и квалифицированно участвовать в рейтинговых и PR-компаниях, демонстрирующих потенциал конкурентоспособности вуза.

4. Представительство вуза в отраслевых и региональных институтах гражданского общества (ассоциативные структуры бизнеса, профессионального образования и т.п.), дающее дополнительные возможности для конкретизации потребностей потенциальных работодателей в образовательных и научно-технических услугах и демонстрации собственных возможностей по их предоставлению. При

этом надо учитывать, что в данных институтах вполне могут участвовать вузы-конкуренты; следовательно, в ряде случаев необходима специальная подготовительная работа с тем, чтобы бренд данного учреждения на совместных мероприятиях (форумах, конференциях, совещаниях) был наиболее привлекателен.

5. Налаживание взаимовыгодного сотрудничества с профильными НИИ и КБ, в рамках которого возможно не только расширение научно-технических контактов (выполнение совместных НИОКР), но и принятие мер по привлечению дополнительного учебного контингента (дети работников отраслевых организаций, повышение квалификации взрослых). В перечне ЗЛ по данному направлению могут присутствовать также академические институты и национальные исследовательские университеты, подразделения которых специализируются на теоретических аспектах совершенствования профильной отраслевой деятельности. Императивом является реализация индивидуального подхода к сотрудничеству с научно-техническими организациями: в каждом конкретном случае взаимодействия необходимо четко видеть реальную полезность для усиления вузовского потенциала и в то же время не создавать для себя дополнительного конкурента.

6. Понимание того, что сторонние (отраслевые, региональные) вузы являются особым типом ЗЛ: прямым конкурентом за контингент обучаемых и получение заказов на НИОКР, с одной стороны; потенциальным партнером в решении таких задач (образовательных, научно-технических), которые не под силу одному вузу, – с другой. Индивидуальные стратегии взаимодействия с каждым из таких вузов должны быть особо тщательно выверены с точки зрения получения симметричной выгоды сторон, сохранения прав на интеллектуальную собственность, удовлетворения потребностей бизнеса в инновационном развитии. Наличие совпадающих (в главном, существенном) организационных культур совокупности соперничающих вузов может быть признаком целесообразности создания двусторонних или многосторонних стратегических научно-образовательных альянсов, сохраняющих конкурентный потенциал каждой из сторон, и в то же время способных привлечь дополнительные ресурсы под совместные проекты.

7. Активизация профориентационной работы с учреждениями общего, а также начального и среднего специального профессионального образования, выпускники которых могут быть (по ряду причин: семейные профессиональные традиции, территориальная близость к вузу или успешной отраслевой компании и т.п.) заинтересованы в получении профильной профессиональной подготовки. Менеджменту и преподавателям таких учреждений могут быть полезны творческие контакты с конкретным вузом, а также возможности использования его материально-технической базы и связей с предприятиями-работодателями.

8. Выяснение состава потребителей возможных услуг вуза в части ПД. Последняя может быть сориентирована как на региональных, так на

отраслевых потребителей различного рода; в любом случае топ-менеджмент вуза обязан планировать предпринимательские доходы организации, знать соответствующие запросы клиентуры.

Очевидна целесообразность более широкого, чем традиционный, взгляда на усиление конкурентных позиций вуза: последний должен быть успешным не только с точки зрения удовлетворения запросов обучаемого контингента и предприятий-работодателей, но и всей совокупности внешних и внутренних ЗЛ. Менеджменту вуза, таким образом, следует рекомендовать базировать свою деятельность на комплексе стратегических установок (концепций, планов, программ) в максимально возможной степени увязанных с перспективными целями, стратегическими планами и ценностными ориентациями ЗЛ. Конкурентоспособность вуза в целом определяется его суммарной конкурентоспособностью по отношению к каждому ЗЛ, умением не только удовлетворять запросы последних, но также использовать их возможности (ресурсы, компетенции) для повышения собственной результативности. Каждый из основных видов деятельности вуза (ОД, НТД и ПД) отличается специфическим составом ЗЛ; это следует учитывать при разработке конкурентных стратегий в разрезе указанных аспектов.

### **Стратегический конкурентный анализ деятельности вуза**

Системное представление о конкурентоспособности современного вуза предполагает ее дифференцированный анализ через основные компоненты (составляющие, элементы) деятельности учреждения, среди которых: ОД, НТД и ПД. Каждый из этих элементов обладает собственными специфическими конкурентными параметрами; соответственно преимуществами и (или) недостатками в сравнении с аналогичными параметрами родственных учреждений. Дальнейшее углубление методологического подхода к стратегическому анализу конкурентоспособности вуза предполагает рациональную классификацию факторов, определяющих конкурентные преимущества (и, соответственно, слабости) каждого из видов основной деятельности учреждения. Среди внешних (экзогенных) факторов конкурентоспособности вуза стратегическому анализу должны подлежать следующие:

- 1) деятельность конкурирующих структур, прежде всего относящихся к отраслевой и территориальной (региональной, муниципальной) среде;
- 2) деятельность профильных конкурирующих структур, работающих на международном рынке (зарубежные университеты);
- 3) параметры, характеризующие особенности экономической ситуации (в стране, отрасли, регионе), влияющие на платежеспособный спрос в образовательной сфере и ресурсную обеспеченность вузовской деятельности;



4) требования действующей нормативной и правовой базы в отношении функционирования и развития высшей школы.

Что касается группировки внутренних (эндогенных) факторов конкурентоспособности, то в целях рациональной организации стратегического анализа она может быть представлена в следующем виде:

1) факторы, непосредственно влияющие на рыночную результативность каждого из базовых компонентов (направлений) деятельности вуза (результативные факторы);

2) факторы, определяющие наиболее значимые (в отношении конкурентоспособности) параметры ресурсного потенциала вуза (ресурсные факторы);

3) факторы, характеризующие ключевые процессы, организационно-технологические особенности вузовской деятельности, в той или иной мере определяющие ее конкурентоспособность (процессные факторы).

Предложенная в работе общая факторная модель конкурентоспособности вуза ( $K_v$ ), определяющая основную направленность соответствующего стратегического анализа, может иметь следующий формализованный вид:

$$K_v = \begin{cases} f_1^{обр}; f_2^{обр}; f_3^{обр}; f_4^{обр}; f_{рез}^{обр}; f_{рес}^{обр}; f_{пр}^{обр}; \\ f_1^{инн}; f_2^{инн}; f_3^{инн}; f_4^{инн}; f_{рез}^{инн}; f_{рес}^{инн}; f_{пр}^{инн}; \\ f_1^{пред}; f_2^{пред}; f_3^{пред}; f_4^{пред}; f_{рез}^{пред}; f_{рес}^{пред}; f_{пр}^{пред} \end{cases}$$

где  $f^{обр}$  – внешние и внутренние факторы конкурентоспособности, относящиеся к ОД вуза;

$f^{инн}$  – то же, к НТД (инновационной деятельности) вуза;

$f^{пред}$  – то же, относящиеся к ПД вуза;

$f_{1...4}$  – факторы, относящиеся соответственно: к деятельности ближайших (отрасль, регион) конкурентов; к деятельности отдаленных (зарубежных) конкурентов; к экономической среде; к нормативно-правовой среде;

$f_{рез, рес, пр}$  – внутренние факторы конкурентоспособности, соответственно, результативные, ресурсные, процессные.

Обосновывается необходимость последовательного перехода от факторной к индикативной модели стратегического анализа конкурентоспособности вуза. Последняя может быть представлена в следующем виде:

$$K_v = \begin{cases} J_{экз}^{обр}; J_{рез}^{обр}; J_{рес}^{обр}; J_{пр}^{обр}; \\ J_{экз}^{инн}; J_{рез}^{инн}; J_{рес}^{инн}; J_{пр}^{инн}; \\ J_{экз}^{пред}; J_{рез}^{пред}; J_{рес}^{пред}; J_{пр}^{пред} \end{cases}$$

где  $J_{экз}$  – эмпирические индикаторы, характеризующие экзогенные факторы конкурентоспособности вуза;

$J_{обр}$ ,  $J_{инн}$ ,  $J_{пред}$  – эмпирические индикаторы факторов конкурентоспособности, относящихся соответственно к ОД, НТД и ПД вуза;

$J_{рез}$ ,  $J_{рес}$ ,  $J_{пр}$  – то же, характеризующие действие результативных, ресурсных, процессных факторов конкурентоспособности.

В соответствии с указанными моделями в работе предложены детализированные группировки качественных и количественных показателей, используемых для стратегического (предпланового) анализа ситуации с конкурентоспособностью вуза.

### **Организационно-экономический механизм формирования конкурентных стратегий вуза**

Методологически значимым является обеспечение рациональной логики планирования конкурентоспособности в следующем виде: «стратегия (как вектор, приоритетный курс развития вуза в конкретной предметной сфере) → перспективный план мероприятий по реализации стратегии → годовой план действий менеджмента». В то же время в нашем понимании стратегия организации не может быть приравнена к стратегическому плану мероприятий (рис. 1). Стратегию обеспечения конкурентоспособности следует понимать как четко сформулированный стратегический курс, основной вектор действий менеджмента в том или ином направлении, способствующем достижению конкурентных преимуществ и (или) нейтрализации угроз со стороны конкурирующих организаций.

Данный стратегический курс, учитывающий специфическое содержание проблем конкретной предметной сферы вуза, реализуется с помощью стратегического плана действий менеджмента (т.е. системы мероприятий, увязанных по целям, срокам, финансам, исполнителям). Рациональный временной горизонт такого перспективного планирования должен, на наш взгляд, охватывать полный период цикла «прием – обучение – трудоустройство выпускника» и составлять не менее 5–6 лет. Степень обеспечения содержательной увязки стратегического курса и мероприятий соответствующего перспективного плана является важным показателем качества менеджмента вуза и должна подлежать специальной экспертизе в период утверждения плановых документов. Обобщающими методическими положениями по совершенствованию системы стратегического планирования развития вузов, ориентированной на достижение конкурентоспособности, являются следующие:

- придание приоритетной самостоятельной роли подсистеме стратегического планирования развития вуза, ориентированной на достижение превосходства (по группе родственных учреждений) по

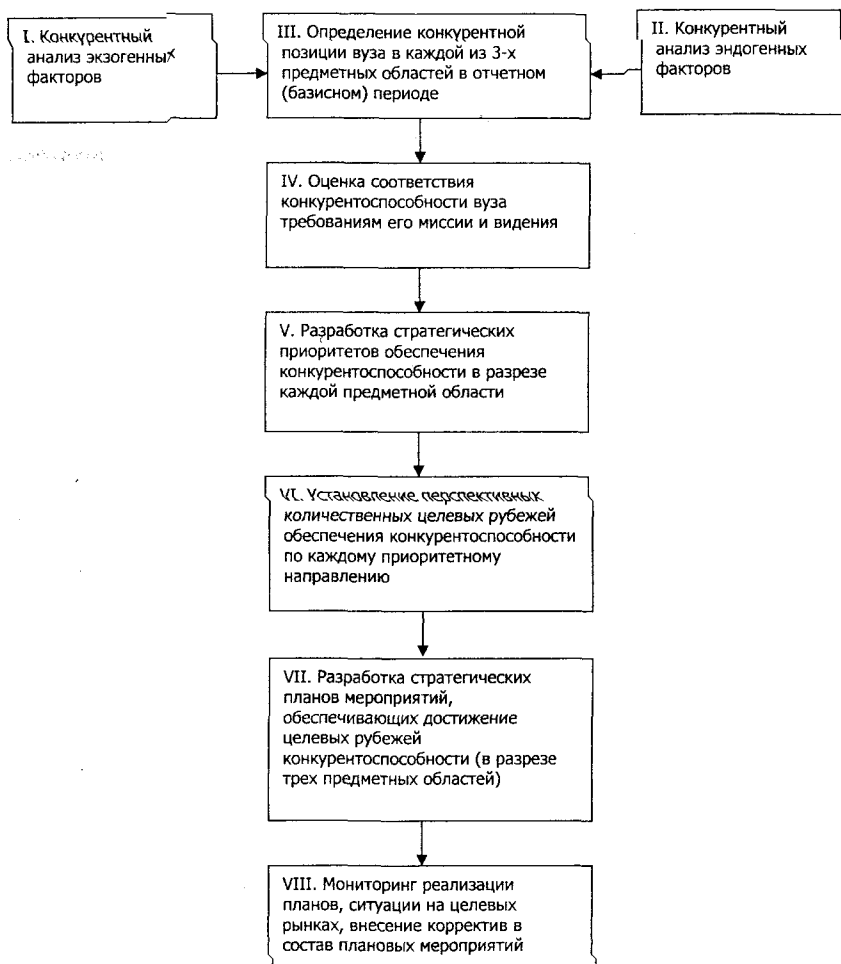


Рисунок 1. Взаимосвязь основных этапов стратегического планирования конкурентоспособности вуза

ключевым параметрам ОД, НТД и ПД;

- рассмотрение в качестве важнейшей стратегической задачи перспективного планирования обеспечение конкурентоспособности выпускника на рынке труда, что, в свою очередь, предполагает встраивание перспективных профессионально-квалификационных моделей в общий процесс комплексного регулирования деятельности вуза в среднесрочном и долгосрочном периодах;

- обеспечение комплексности вузовского стратегического планирования, предполагающего как взаимоувязанное сбалансированное развитие его основных предметных сфер, так и учет специфики стадий учебного и научно-технического процессов (проектирование мероприятий по обеспечению конкурентоспособности процессов приема, обучения, трудоустройства студентов; то же по выполнению НИОКР и их реализации);

- использование системы количественных целевых индикаторов, характеризующих «видение» менеджментом вуза будущего конкурентоспособного состояния каждой предметной сферы (образовательной, научно-технической, предпринимательской) развития учреждения;

- использование локальных организационных регламентов ключевых процессов стратегического конкурентного планирования, охватывающих все его стадии.

В работе показано, что разработка конкурентной стратегии развития представляет собой относительно самостоятельное направление управленческой деятельности вуза, актуальность которого возрастает по мере формирования конкурентной среды на рынках труда, образовательных, научно-технических и предпринимательских услуг. Важными условиями совершенствования стратегического планирования развития вуза с целью наращивания его конкурентных преимуществ являются:

- тщательная предварительная проработка организационного регламента стратегического планирования вуза;

- наличие высокопрофессиональной команды специалистов-аналитиков и разработчиков стратегического плана;

- жесткая увязка содержания планов с регламентированными приоритетами управленческих действий в области наращивания конкурентных преимуществ вуза;

- полнота и адекватность информационного обеспечения стратегического планирования, базирующегося на результатах конкурентного анализа;

- обеспечение увязки планируемых мероприятий с целевыми индикаторами конкурентоспособности вуза;

- учет содержания основных элементов образовательного и научно-технического циклов деятельности вуза при проектировании плановых мероприятий;

- ресурсная (финансовая, кадровая, материально-техническая) обеспеченность планируемых мероприятий, минимизация рисков их реализуемости;

- вариативность планирования с точки зрения различных сценариев развития конкурентной среды образовательных, научно-технических, предпринимательских услуг;

- оценка потенциальной социально-экономической эффективности различных вариантов стратегического плана;
- обеспечение рационального взаимодействия различных структурных подразделений вуза по вертикали и горизонтали в процессе планирования;
- мониторинг выполнения показателей и мероприятий стратегического плана, состояния внешней конкурентной среды и внутреннего конкурентного потенциала, проведение необходимых корректировок плана в связи с изменением экзогенных и эндогенных факторов конкурентоспособности.

Основными стадиями процесса стратегического планирования развития вуза в аспекте конкурентоспособности являются:

а) *подготовительная*, на которой определяется концепция стратегического планирования, его регламент (положение), коллектив разработчиков;

б) *аналитическая*, в результате которой формируется информационная база для разработки плана;

в) *основная*, на которой формируются стратегические приоритеты, целевые показатели и мероприятия плана, разрабатываются его различные (сценарные, учитывающие вариативность ресурсного обеспечения и внешней конкурентной и институциональной среды) варианты, а также утверждается его наиболее реализуемый и эффективный формат;

г) *реализационная*, на которой определяется система отчетности о ходе выполнения плана и порядок его корректировки.

Наиболее рациональным вариантом организации работ является активное привлечение ведущих научно-образовательных подразделений к процессам планирования при наличии на «верхнем» уровне управления вузом специализированного подразделения по стратегическому анализу и планированию. При этом взаимодействие данных субъектов стратегического планирования может быть организовано по следующей схеме.

**А.** Специализированное на стратегии управленческое подразделение на начальных этапах планирования:

- подготавливает общий регламент ключевых процессов планирования с участием всех заинтересованных субъектов;
- проводит собственный перспективный анализ проблемы конкурентоспособности вуза, ориентируясь главным образом на экзогенные факторы, требования институциональной среды и данные вузовской отчетности;
- разрабатывает форматы стратегического анализа и предложений к плану для основных подразделений, доводит до них соответствующую документацию.

**Б.** Подразделения (институты, факультеты, кафедры) – субъекты стратегического планирования:

- с учетом содержания полученных форматов проводят анализ внутренних (эндогенных) факторов собственной конкурентоспособности, выявляют свои конкурентные преимущества и слабости;

- подготавливают предложения по перспективному развитию соответствующих научных, образовательных и предпринимательских направлений деятельности, передают материалы для обобщения руководству вуза.

*В. Специализированное управленческое подразделение на завершающем этапе формирования плана:*

- проводит экспертизу качества и полноты полученных материалов «снизу» (от основных подразделений), организует при необходимости их оперативную доработку;

- подготавливает (с учетом полученных материалов) общеузовские стратегические приоритеты и направления действий по обеспечению конкурентоспособности в разрезе каждой предметной сферы вузовской деятельности;

- подготавливает проекты сводных форм стратегического общеузовского плана мероприятий по наращиванию конкурентоспособности (в рациональном варианте – сценарных вариантов плана);

- проводит необходимые согласительные процедуры и уточнения с руководством вуза, взаимоувязку целевых показателей ОД, НТД и ПД, обеспечивает их сбалансированность по финансовым ресурсам, представляют проект документа на утверждение.

### **Методические положения и рекомендации по реализации стратегии вузовской конкурентоспособности**

Организационно-экономический механизм реализации конкурентной стратегии вуза (МРС) предполагает выполнение следующих управленческих работ:

- 1) разработка проекта перспективных плановых мероприятий, реализующих целевые задачи обеспечения конкурентоспособности вуза;

- 2) идентификация внешних и внутривузовских рисков (факторов-угроз), присущих каждому проектируемому мероприятию. Детализированный анализ последствий наступления неблагоприятных событий, квантификация уровней рисков в разрезе каждого планируемого мероприятия;

- 3) исключение (из предварительного перечня) мероприятий с излишне высоким уровнем рисков реализации (заведомо нереализуемых, с неконтролируемыми факторами угроз);

- 4) формирование и утверждение конкурентной стратегии вуза и перспективного плана мероприятий с допустимыми рисками реализации;

- 5) разработка специального раздела перспективного плана, включающего мероприятия, определяющие состав управленческих работ в

области МРС;

6) проведение стандартизированных процедур текущей корректировки перспективного плана основных мероприятий в области конкурентоспособности;

7) проведение мониторинга состояния факторов-угроз реализации мероприятий конкурентной стратегии (плана), внесение изменений.

В работе сформулированы ключевые методические положения, обуславливающие качество организационно-экономического механизма реализации конкурентных стратегий ОД, НТД, ПД вуза. Так, основными задачами мониторинга реализации ОД вуза являются:

а) общая оценка того, насколько соблюдаются принятые (на стадии планирования) стратегические курсы развития ОД;

б) определение степени отклонения фактических показателей развития ОД от соответствующих плановых значений;

в) выявление причинных факторов, обуславливающих указанные отклонения.

В условиях возрастания сложности и неопределенности внешней среды функционирования организаций высшей школы, задачи мониторинга группы «а» приобретают первоочередную и принципиальную значимость. Оценку рисков, выявление стратегических «разрывов», планирование и осуществление мероприятий по минимизации последних целесообразно проводить комплексно, в разрезе блоков 1.1–1.4 рис. 2. При этом в необходимых случаях реализационные мероприятия должны выходить за рамки традиционного «внутривузовского» менеджмента, а именно: решать задачи улучшения профориентации и профотбора школьников (блок 1.1.), минимизации рисков внешних институциональных изменений, способных снизить конкурентоспособность вуза, а также совершенствования взаимодействия с профильным бизнесом в части сближения организационных культур и повышения эффективности производственной адаптации выпускников.

Следует различать ожидаемые (на стадии формирования конкурентной стратегии) и реально фиксируемые соответствующим мониторингом риски реализации конкурентной стратегии. В первом случае технология прогнозирования рисков (уровень значимости последних для организации определяется вероятностью наступления неблагоприятного события и величиной его последствий в части конкурентоспособности) предполагает использование экспертных оценок, даваемых разработчиками стратегического документа. Во втором случае информация о наиболее значимых (требующих вмешательства руководства вуза) угрозах выполнения запланированных показателей и (или) мероприятий должна поступать на высший уровень управления от руководителей подразделений, непосредственно отвечающих за выполнение конкретных работ стратегического плана. При этом в механизм управления реализацией конкурентной стратегии должны оперативно вноситься необходимые коррективы.

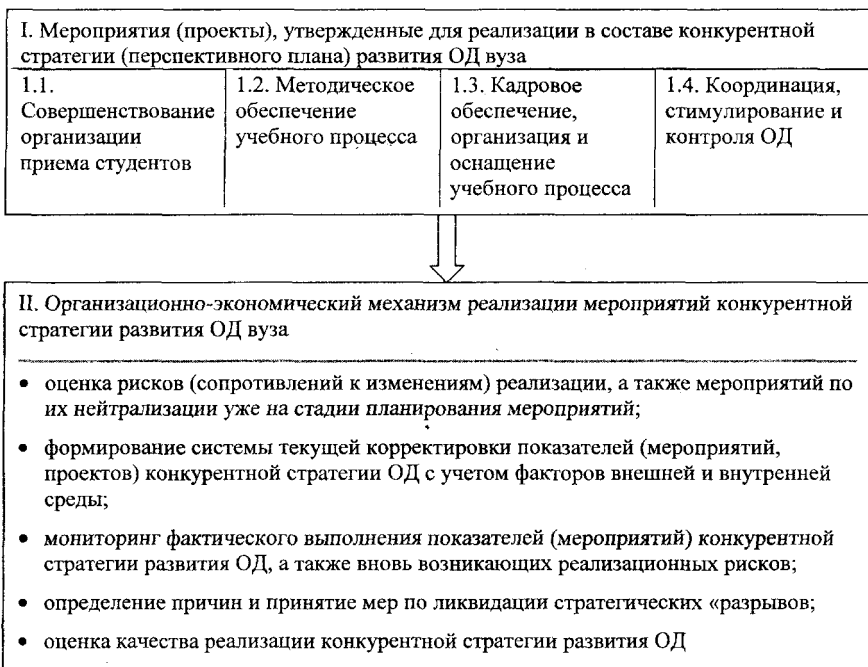


Рисунок 2. Взаимосвязь содержания конкурентной стратегии развития ОД вуза и мероприятий по ее реализации

## Публикации

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

### *Монографии*

1. Кушель Е.С. Стратегия управления конкурентоспособностью вуза. – Волгоград: Ин-фолио, 2011. (13,0 п.л.)
2. Кушель Е.С. Конкурентный менеджмент вуза: образовательный, научно-технический, предпринимательский аспекты. – Волгоград: Ин-фолио, 2013. (15,0 п.л.)

### *Статьи в изданиях из Перечня аккредитованных ВАК*

3. Кушель Е.С. Проблемы менеджмента высшей школы в аспекте конкурентоспособности // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2009 г. – № 4. (0,5 п.л.)



4. Кушель Е.С. Конкурентоспособность вуза: вопросы методологии стратегического анализа // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2011г. – № 1. (1,2 п.л.).
5. Кушель Е.С. Три вектора вузовской деятельности: факторы конкурентоспособности и направления действий менеджмента // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2011. – № 2. (1,3 п.л.).
6. Кушель Е.С. О стратегическом планировании конкурентоспособности вуза // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2011. – № 4. (0,1 п.л.).
7. Кушель Е.С. К вопросу о конкурентной стратегии развития вуза // Известия вузов. Геология и разведка. – 2011. – № 4. (0,6 п.л.).
8. Кушель Е.С. Об основных принципах стратегического планирования конкурентоспособности образовательных организаций // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2012. – № 1. (0,7 п.л.).
9. Кушель Е.С. Об опыте формирования конкурентных стратегий вузов // РИСК. – 2012. – № 1. (0,15 п.л.).
10. Кушель Е.С. Кадровый потенциал как фактор конкурентоспособности вуза // РИСК. – 2012. – № 2. (0,2 п.л.).
11. Кушель Е.С. Инновационное планирование как фактор конкурентоспособности вуза // Известия вузов. Геология и разведка. – 2012. – № 5. (0,3 п.л.).
12. Кушель Е.С. О путях совершенствования управления отраслевым вузом в аспекте конкурентоспособности // Известия вузов. Геология и разведка. – 2012. – № 6. (0,2 п.л.).
13. Кушель Е.С. Научно-техническая деятельность как фактор конкурентоспособности вуза // Инженер-нефтяник. – 2012. – № 4. (0,1 п.л.).
14. Кушель Е.С., Лисов В.И. О стейкхолдерской концепции стратегии вуза и механизмах ее реализации // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2012. – № 3. (1,5 п.л., в том числе 1,3 п.л. автора).
15. Кушель Е.С., Винслав Ю.Б. Анализ конкурентоспособности вуза: сочетание интеграционного, маркетингового и бенчмаркингвого подходов // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2012. – № 4. (0,3 п.л., в том числе автора – 0,2 п.л.).
16. Кушель Е.С. О проблеме повышения конкурентоспособности кадрового потенциала вузов // РИСК. – 2012. – № 3. (0,15 п.л.).
17. Кушель Е.С. Методические особенности формирования системы управления реализацией стратегий конкурентоспособности вузов // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. – № 1. (0,7 п.л.).
18. Кушель Е.С. Реализация конкурентной стратегии развития образовательной деятельности вуза // Известия вузов. Геология и разведка. – 2013. – № 2. (0,2 п.л.).
19. Кушель Е.С. Развитие отечественной высшей школы: посткризисный перелом // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. – № 2. (0,3 п.л.).

20. Кушель Е.С. Об опыте управления западно-европейской высшей школой // Известия вузов. Геология и разведка. – 2013. – № 4. (0,3 п.л.).
21. Кушель Е.С. О системном видении конкурентоспособности вуза // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. – № 3. (0,2 п.л.).
22. Кушель Е.С. Фактор безопасности в конкурентной стратегии вуза // Российский экономический журнал. – 2013. – № 5. (0,3 п.л.).

*Другие публикации по теме*

23. Кушель Е.С. Кадровые процессы в органах государственной власти. Монография. – М.: АНП ФСНП, 2002. (10 п.л.).
24. Организация работы по антитеррористической защищенности образовательного учреждения. Учебно-практическое пособие. Серия: «Библиотечка заместителя руководителя образовательного учреждения по обеспечению безопасности». Выпуск 2. / Ответственный редактор Е.С. Кушель. – М.: Центр «Школьная книга», 2007. (11,0 п.л., в том числе автора – 3,0 п.л.).
25. Инженерно-техническое обеспечение комплексной безопасности образовательного учреждения. Учебно-практическое пособие. Серия: «Библиотечка заместителя руководителя образовательного учреждения по обеспечению безопасности». Выпуск 3. / Ответственный редактор Е.С. Кушель. – М.: Центр «Школьная книга», 2007. (9,0 п.л., в том числе автора – 3,0 п.л.).
26. Профилактика наркомании и противодействие незаконному обороту наркотических средств и психотропных веществ в образовательных учреждениях. Учебно-практическое пособие. Серия: «Библиотечка заместителя руководителя образовательного учреждения по обеспечению безопасности». Выпуск 4. / Ответственный редактор Е.С. Кушель. – М.: Центр «Школьная книга», 2007. (7,0 п.л., в том числе автора – 3,5 п.л.).
27. Кушель Е.С. Корпоративный аспект конкурентоспособности вуза / Материалы Международной конференции «Совершенствование корпоративного управления как фактор стабилизации экономики в условиях кризиса». – М.: АТ и СО, 2010. (0,2 п.л.).
28. Кушель Е.С. Интеграция вузов и бизнеса как фактор конкурентоспособности образовательных услуг // Материалы Международной конференции «Интеграция науки, образования и бизнеса как факторы становления и развития инновационной экономики». – М.: АТ и СО, 2011. (0,1 п.л.).
29. Кушель Е.С. Основные концептуальные положения формирования систем управления конкурентоспособностью вуза // Материалы Форума «Алтай-Азия 2012». «Модернизация профессионального образования в России и мире: новое качество роста». – Барнаул: Алтайский ГУ, 2012. (0,3 п.л.).
30. Кушель Е.С. Планирование перспективных мероприятий в области конкурентоспособности вуза // Материалы VII Международной научно-практической конференции «Наука и новейшие технологии при поисках,

разведке и разработке месторождений полезных ископаемых». – М.: МГРИ-РГГРУ, 2012. (0,1 п.л.).

31. Кушель Е.С., Лисов В.И., Григорьев М.И. Центр современных научно-образовательных технологий МГРИ-РГГРУ – шаг к повышению конкурентоспособности вуза // Круглый стол «Нематериальные активы и хозяйственно-экономическая деятельность образовательных учреждений г. Москвы». Сборник докладов. – М., 2013.(0,3 п.л.).

32. Кушель Е.С., Лисов В.И., Косьянов В.А. Стратегия подготовки и аттестации научно-педагогических кадров России и новые задачи МГРИ-РГГРУ // Сборник «Подготовка научно-педагогических кадров высшей квалификации в МГРИ-РГГРУ». – М., 2013. (2 п.л.).

33. Кушель Е.С. Реализация конкурентной стратегии развития предпринимательской деятельности вуза // Известия вузов. Геология и разведка. – 2013. – № 5. (0,2 п.л.).

34. Кушель Е.С. Реинжиниринговые проекты в управлении образовательными организациями // Управление проектами и программами в российской экономике. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2013. (0,2 п.л.).