

УДК 332.1

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ВУЗА НА РЕГИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ РЫНКЕ

¹Пыхтин А.И., ¹Клевцова М.Г., ²Клевцов С.М.¹Юго-Западный государственный университет, Курск, e-mail: sephiroth_kstu@mail.ru;²Курский институт кооперации (филиал), Белгородский университет кооперации,
экономики и права, Курск, e-mail: klevtsovserg@yandex.ru

Разработаны методические подходы к стратегической оценке конкурентных позиций вуза на основе матрицы БКГ и модели М. Портера. Проведена оценка уровня угрозы со стороны услуг, оказываемых региональными государственными вузами Курской области. Для подробной оценки и анализа конкурентных преимуществ вуза, а также для оценки угроз конкуренции, определения необходимых важных стратегических решений относительно вузов г. Курска воспользуемся матрицей Портера. Оценен уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен. Проведен анализ процесса регулирования повышения конкурентных позиций вуза с использованием многофакторных эконометрических моделей. Выявлены ключевые факторы успеха вуза, влияющие на прием абитуриентов в вуз и укрепление конкурентных позиций в целом. На основе полученных результатов осуществлена диагностика уровня внутриотраслевой конкуренции на рынке образовательных услуг.

Ключевые слова: матрица БКГ, конкурентоспособность, уровень образования, стратегический анализ, рынок образовательных услуг

METHODICAL APPROACH TO THE STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVE POSITIONS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN THE REGIONAL EDUCATIONAL MARKET

¹Pykhtin A.I., ¹Klevtsova M.G., ²Klevtsov S.M.¹South-West State University, Kursk, e-mail: sephiroth_kstu@mail.ru;²Kursk Institution of Cooperation, branch of Belgorod University Cooperation, Economic and Law,
Kursk, e-mail: klevtsovserg@yandex.ru

Methodological approaches to the strategic assessment of the competitive position of the university on the basis of a-matrix BCG and M. Porter's model. The estimation of the level of threat posed by the services provided by the regional public universities in the Kursk region. For a detailed evaluation and analysis of benefits of the university, as well as to assess the threat of competition, determine the necessary critical Strategic decisions concerning universities of Kursk use matrix Porter. Assess the level of competition within the following parameters: the number of players, the market growth rate, the level of product differentiation in the market, restrictions on price increases. The analysis of the regulatory process, improve the competitive position of the university using multivariate econometric models. Identified the key factors of success of the university, affecting the reception of applicants to higher education and strengthening the competitive position in general. On the basis of the results achieved diagnostics level intra-industry competition in the market of educational services.

Keywords: BCG matrix, competitiveness, education, strategic analysis, market of educational services

В основе принципа непрерывности образования лежит разделение рынка образовательных услуг на субрынки (подсистемы образования). Выполнение принципа обеспечения дополнительных прав учебных заведений в области налоговой политики позволило бы получить ряд дополнительных источников финансовых средств, необходимых для развития вузов, поддержки развития предпринимательства в системе образования и на этой основе создания системы защитных мер от негативного влияния рыночного окружения [5].

Сущность рыночного позиционирования заключается в создании уникальной и выгодной позиции, основанной на осуществлении видов деятельности (по созда-

нию, поддержанию и расширению рынков сбыта), отличных от видов деятельности конкурентов. Текущая эффективность, напротив, означает выполнение схожих видов деятельности и оказания услуг лучше, чем это делают конкуренты, с точки зрения экономического эффекта.

Цель исследования. В исследовании актуализируется задача повышения эффективности и конкурентоспособности вуза. Для решения этой задачи необходимо разработать более совершенную методику анализа и эффективности деятельности вуза, которая должна учитывать специфику рыночной экономики, рассматривать вуз как целостную систему и обеспечивать высокую степень достоверности и объективности результатов оценки [4].

Материалы и методы исследования

В статье используются теоретические и эмпирические методы исследования, например обзор литературы и социальные опросы. В качестве материалов исследования использованы данные результатов исследования деятельности региональных вузов.

Результаты исследования и их обсуждение

В табл. 1 авторами проранжированы региональные государственные вузы, количество абитуриентов и доля занимаемого ими рынка образовательных услуг [1, 2]. С помощью матрицы БКГ предлагаем определить конкурентоспособность каждого государственного вуза среди основных конкурентов (табл. 1) [3].

Для подробной оценки и анализа конкурентных преимуществ вуза, а также для оценки угроз конкуренции, определения необходимых важных стратегических решений относительно вузов г. Курска воспользуемся матрицей Портера. Часто такой анализ называют «конкурентным анализом по модели Портера». Майкл Портер в своей модели 5 конкурентных сил описывает 3 параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке образовательных услуг:

1) уровень угрозы со стороны услуг, оказываемых вузами;

2) уровень внутри отраслевой конкуренции;

3) угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка.

Для оценки угрозы со стороны вузов, оказывающих аналогичные образовательные услуги заполнены таблицы оценки уровня угроз (табл. 2–5).

Таблица 1

Динамика доли рынка образовательных услуг вузов г. Курска

Вуз	Количество абитуриентов (чел.)		Рыночная доля	
	Базовый год	Отчетный год	Базовый год	Отчетный год
1	1387	1400	0,40	0,41
2	603	626	0,18	0,18
3	753	771	0,21	0,22
4	642	656	0,19	0,19

Примечания:

1 – ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет».

2 – ФГБОУ ВО «Курский государственный университет».

3 – ФГБОУ ВО «Курская сельскохозяйственная академия им. И.И. Иванова».

4 – ФГБОУ ВО «Курский государственный медицинский университет».

Таблица 2

Оценка уровня угрозы деятельности вузов-конкурентов для вуза № 1

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Услуги, оказываемые вузами-конкурентами	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	2		
1 балл	Низкий уровень угроз со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами		
2 балла	Средний уровень угроз со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами		
3 балла	Высокий уровень угроз со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами		

Таблица 3

Оценка уровня угрозы деятельности вузов-конкурентов для вуза № 2

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Услуги, оказываемые вузами-конкурентами	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	3		
1 балл	Низкий уровень угроз со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами		
2 балла	Средний уровень угроз со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами		
3 балла	Высокий уровень угроз со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами		

Таблица 4

Оценка уровня угрозы деятельности вузов-конкурентов для вуза № 3

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Услуги, оказываемые вузами-конкурентами	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	1		
1 балл	Низкий уровень угроз со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами		
2 балла	Средний уровень угроз со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами		
3 балла	Высокий уровень угроз со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами		

Таблица 5

Оценка уровня угрозы деятельности вузов-конкурентов для вуза № 4

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Услуги, оказываемые вузами-конкурентами	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	3		
1 балл	Низкий уровень угроз со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами		
2 балла	Средний уровень угроз со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами		
3 балла	Высокий уровень угроз со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами		

Исходя из полученных таблиц, можно сделать вывод о том, что вуз № 4 не имеет конкурентов в области оказываемых услуг, вуз № 1 осуществляет образовательные услуги, которые относительно недавно вошли на рынок и их доля мала, а вуз № 2 и вуз № 3 оказывают услуги, которые предоставляются большинством вузов.

Оценим уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен (данный анализ

одинаков для каждого из рассматриваемых вузов) (табл. 6).

Анализируя табл. 6, можно сказать, что внутриотраслевая конкуренция находится на среднем уровне. Для оценки угрозы входа на рынок новых игроков использована оценка высоты входных барьеров (табл. 7).

Из табл. 7 видно, что на рынке образовательных услуг существует средний уровень угрозы входа на рынок новых игроков. Последним этапом анализа является обобщение результатов, итоговые результаты анализа представлены в табл. 8.

Таблица 6

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	4
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3–10)	Небольшое количество игроков
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	4		
2–3 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
3–6 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
6–8 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Таблица 7

Оценка угрозы входа на рынок новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Сильные конкуренты с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2–3 крупных игрока держат около 50 % рынка	2–3 игрока держат более 80 % рынка
		2	
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на новом уровне	Государство полностью регламентирует и устанавливает ограничения
			1
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющий	Стагнация или падение
	3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	6		
3 балла	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
3–6 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
7–9 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Таблица 8

Результаты матрицы Портера

Параметр	Значение/Уровень	Описание	Направления работ
Угроза со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами, для вуза № 1	Средний	Услуги, оказываемые вузом, конкурентоспособны, но данная конкурентоспособность недостаточно стабильна	Концентрировать усилия на устранении слабых сторон и совершенствовании оказываемых услуг
Угроза со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами, для вуза № 2	Высокий	Вуз находится в опасности стать неконкурентоспособным учебным заведением	Все усилия вузу необходимо направить на изучение существующих проблем и разработку стратегий по их устранению
Угроза со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами, для вуза № 4	Низкий	Вуз обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	Поддерживать и совершенствовать уникальность услуг. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении
Угроза со стороны услуг, оказываемых вузами-конкурентами, для вуза № 3	Высокий	Вуз находится в зоне риска быть неконкурентоспособным учебным заведением	Все усилия вузу необходимо направить на изучение существующих проблем и разработку стратегий по их устранению
Угроза уровня внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок вузов является высоко конкурентным и прогрессивным. Отсутствует возможность полного сравнения услуг разных вузов. Есть ограничения со стороны государства	Проводить полный постоянный мониторинг услуг вуза-конкурента. Развивать уникальность образовательного процесса и повышать воспринимаемую ценность оказываемых услуг
Угрозы входа на рынок новых игроков	Средний	Риск входа на рынок новых игроков средний, новые вузы появляются достаточно редко из-за наличия серьезного барьера на входе в рынок образовательных услуг	Проводить мониторинг новых вузов, тщательно изучать политику их развития

Таблица 9

Матрица «цена – качество»

Качество услуги	Цена услуги		
	высокая	средняя	низкая
высокое	стратегия премиальных наценок	стратегия глубокого проникновения	стратегия повышенной ценностной значимости
среднее	стратегия завышенной цены	стратегия среднего уровня цен	стратегия доброкачественности
низкое	стратегия ограбления	стратегия показного блеска	стратегия низкой ценностной значимости

Таблица 10

Оценка конкурентных преимуществ региональных вузов

Показатели для оценки конкурентных преимуществ	Краткое описание всего рынка	Значение для всего рынка	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4
Рыночная доля			40,54	18,13	22,33	19,00
Конкуренция						
Индекс концентрации	Рынок высококонцентрированный	0,8187	0,3319	0,1484	0,1828	0,1556
Коэффициент относительной концентрации	Присутствует концентрация	0,89	0,3608	0,1614	0,1987	0,1691
Индекс Херфиндала – Хиршмана	Рынок высококонцентрирован, каждая из фирм контролирует большую долю рынка	2832	1148	513	632	538
Дисперсия долей фирм на рынке	Рынок сильно концентрирован, присутствует власть крупных фирм	0,0083	0,0034	0,0015	0,0019	0,0016
Дисперсия логарифмов рыночных долей фирм		0,122	0,0495	0,0221	0,0272	0,0232
Индекс энтропии Теиля	Экономическая неопределенность невысока, уровень концентрации рынка высокий	1,33	0,5392	0,2411	0,2970	0,2527
Индекс Холла – Тайдмена	Значение показателя близко к 0, рынок относится к рынку совершенной конкуренции	0,0005	0,0002	0,00009	0,00011	0,00010
Индекс Джинни	Неравномерность распределения высока, рынок имеет высокую концентрацию	–0,1077	–0,0424	–0,0195	–0,0240	–0,0205
Индекс Линда	Характер конкурентного рынка – «жесткий конкурентный»	$L_3 < L_4$	–	–	–	

Для оценки соответствия уровня цен на платные образовательные услуги и качеством учебного процесса применена матрица цена – качество (табл. 9).

По аналогии с оценкой уровня концентрации рынка определены частные показатели для каждого вуза (табл. 10).

Авторами также проведен анализ процесса регулирования повышения конкурентных позиций конкретного вуза с использованием многофакторных эконометрических

моделей. Для многофакторной функции Y (прием абитуриентов в вуз на первый курс очное отделение, чел) подобраны следующие факторы: X_1 – прием в ЮЗГУ на 1 курс на очное отделение, чел; X_2 – средняя цена обучения за 1 год; X_3 – количество бюджетных мест, шт.; Y – рейтинг вуза, рейтинговый функционал (на основе оценок экспертных агентств).

На основе технологической таблица рассчитаем парные коэффициенты корреляции

и с учетом полученных данных с помощью пакета «Анализ данных» в EXCEL построим регрессионную модель и проверим ее на адекватность:

$$Y = -56 + 0,02x_1 - 513x_2 + 2,8x_3.$$

Определим коэффициенты эластичности, которые показывают, на сколько процентов в среднем изменяется анализируемый показатель с изменением на 1% каждого фактора при фиксированном положении других факторов: $\Theta_1 = 0,52\%$, $\Theta_2 = -5,3\%$, $\Theta_3 = 0,9\%$.

При росте средней цены на 1% конкурентные позиции вуза падают в среднем на 5,3%, при росте приема абитуриентов на 1 пункт и количества бюджетных мест произойдет рост конкурентных позиций вуза на 0,52 и 0,9% соответственно. Однако повлиять на количество бюджетных мест и стоимость обучения не представляется возможным, поэтому рассмотрим влияние количества приема абитуриентов на конкурентные позиции вуза.

Для увеличения числа абитуриентов необходимо учитывать проведенный стратегический анализ, в частности выбранную стратегию поведения вуза на основе результатов матрицы «цена – качество» (табл. 11).

имидж вуза. К ключевым факторам успеха вуза, влияющим на прием абитуриентов в вуз и укрепление конкурентных позиций в целом, опрошенные эксперты отнесли следующие:

1. Разнообразие образовательных программ.

2. Цена коммерческого обучения.

3. Качество учебного процесса.

4. Квалификация преподавателей.

5. Реклама в СМИ.

6. Дополнительное образование.

7. Сайт в Интернете.

8. Известность вуза в регионе.

9. Уровень НИР.

10. Доля инновационного обучения.

В экспертной процедуре участвовали 10 экспертов. Экспертами являлись руководители стратегических подразделений вузов. Экспертам было предложено заполнить специально подготовленные опросные листы, в которых оценка факторов проводилась в 10-балльной шкале. При этом предполагается, что: 1–3 – наблюдается слабая выраженность анализируемого фактора; 4–6 – присутствует средняя выраженность фактора; 7–10 – данный фактор наиболее развит у вуза.

Первой задачей экспертов была оценка важности выбранных критериев, т.е. ранжирование ключевых факторов успеха

Таблица 11

Оценка стратегических конкурентных преимуществ

Показатели для оценки конкурентных преимуществ	Вуз № 1	Вуз № 2	Вуз № 3	Вуз № 4
Рынок	37	35	38	31
Рыночная доля	0,4054	0,1813	0,2233	0,1900
Квадрант матрицы БКГ	«Звезды»	«Собаки»	«Собаки»	«Собаки»
Уровень угрозы со стороны услуг, оказываемых вузами	Средний	Высокий	Низкий	Высокий
Уровень внутриотраслевой конкуренции	Средний	Средний	Средний	Средний
Уровень угрозы входа на рынок новых игроков	Средний	Средний	Средний	Средний
Стратегия вуза (результаты матрицы цена – качество)	Стратегия глубокого проникновения	Стратегия глубокого проникновения	Стратегия доброкачественности	Стратегия премиальных наценок

В настоящее время выбор высшего учебного заведения и будущей профессии имеет огромное значение и играет важную роль в будущем.

Заключение

Таким образом, одним из основных критериев выбора абитуриентами вуза является

вузов. Если данный фактор имеет наибольшее значение, то эксперт должен поставить 10, если наименьшее, то 1. Получена обобщенная матрица ответов экспертов с учетом весовых коэффициентов каждого фактора. К конкурентным преимуществам относятся более гибкая ценовая политика, качество учебного процесса, наличие

сайта. При разработке стратегии устранения недостатков необходимо в первую очередь обратить внимание на развитие дополнительного образования, квалификацию преподавателей и имидж вуза.

Исследование выполнено на основе гранта Президента РФ по государственной поддержке ведущих научных школ № НШ-9726.2016.6 «Реализация государственной экономической политики посредством развития инструментов стратегического и индикативного планирования».

Список литературы

1. Зарубина Н.К., Овчинкин О.В., Пыхтин А.И. Оценка качества подготовки абитуриентов при приеме в вуз по результатам ЕГЭ и итоговому сочинению // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 8–3. – С. 481–485.
2. Pykhtin A., Klevtsova M., Ovchinkin O., Zeveleva I. The concept of innovative system of enrollment in state universities of Russia // *Mediterranean Journal of Social Sciences*. – 2015. – T. 6. – № 5 S1. – P. 149–153.
3. Vertakova Y., Klevtsov S., Klevtsova M. Technology of Fixed Assets Assessment in Investigating the Stability of the Industrial Complex of the Region // *26th International Business Information Management Association Conference*. – Madrid, Spain, 2015. – P. 3230–3236.
4. Vertakova Yu.V., Plotnikov V.A. Theoretical aspects of considering the dynamic characteristics of socioeconomic

systems in the management of regional development // *Regional Research of Russia*. – 2013. – T. 3. – № 1. – P. 89–95.

5. Vertakova Y., Polozhentseva Y., Klevtsova M. Investment mechanism of stimulation of cluster initiatives in the region // *International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Science & Arts. (SGEM 2015) Conference on Political Sciences Law, Finance Economics & Tourism. Conference Proceeding*. – Bulgaria, 2015. – Vol. III. № 1. – P. 771–778.

References

1. Zarubina N.K., Ovchinkin O.V., Pyhtin A.I. Ocenka kachestva podgotovki abiturientov pri prieme v vuz po rezul'tatam EGJe i itogovomu sochineniju // *Fundamentalnye issledovaniya*. 2015. no. 8–3. pp. 481–485.
2. Pykhtin A., Klevtsova M., Ovchinkin O., Zeveleva I. The concept of innovative system of en-rollment in state universities of Russia // *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. T. 6. no. 5 S1. pp. 149–153.
3. Vertakova Y., Klevtsov S., Klevtsova M. Technology of Fixed Assets Assessment in Investigat-ing the Stability of the Industrial Complex of the Region // *26th International Business Infor-mation Management Association Conference*. Madrid, Spain, 2015. pp. 3230–3236.
4. Vertakova Yu.V., Plotnikov V.A. Theoretical aspects of considering the dynamic characteristics of socioeconomic systems in the management of regional development // *Regional Research of Russia*. 2013. T. 3. no. 1. pp. 89–95.
5. Vertakova Y., Polozhentseva Y., Klevtsova M. Invest-ment mechanism of stimulation of cluster initiatives in the region // *International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sci-ence & Arts. (SGEM 2015) Conference on Political Sciences Law, Finance Economics & Tour-ism. Conference Pro-ceeding*. Bulgaria, 2015. Vol. III. no. 1. pp. 771–778.