

ниципального образования, имеющего аналогичную, экономически функционирующую точку роста. Формируется привязка к анализируемому муниципальному образованию, учитываются специфические факторы, выстраиваются структура и экономическая модель точки роста.

На основе модели составляется список необходимых инвестиционных проектов (создание отсутствующих, либо развитие имеющихся элементов структуры). Проводится оценка их экономической эффективности с последующей презентацией потенциальным инвесторам.

Совмещение методики теории устойчивого развития и традиционной технологии стратегического SWOT-анализа позволило сформировать модель города, состоящую из 6 подсистем. Данная систематизация позволяет создать балльные (количественные) оценки возможностей и угроз города и на основе матриц инцидентности определить максимально реализуемые потенциалы развития. В результате адаптации модели классификатора стратегий из корпоративного сектора получена возможность идентифицировать точки роста на основе количественных оценок потенциалов развития города.

Данная модель стратегического анализа была успешно использована при исследовании основных подсистем города Тюмени. Методика позволила определить преимущества и недостатки, возможности и угрозы города. Были идентифицированы потенциалы развития, точки роста, составлен список оптимальных инвестиционных проектов стратегии.

Результаты исследования могут быть применены в практике городского муниципального управления, а также в стратегическом анализе экономики ресурсно-ориентированных городов и формировании стратегий их устойчивого социально-экономического развития.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Показатели устойчивого развития: Теория, метод, практическое использование. Отчет, представленный на рассмотрение Балатонской группы // Авт. Х. Боссель. Пер. с англ. Тюмень: Изд-во ИПОС СО РАН, 2001.
2. Формализация матричных методов в SWOT-анализе // Вестник кибернетики. Тюмень: Изд-во ИПОС СО РАН, 2004. Вып 3. С. 86-92.

*Сергей Анатольевич МОХНАЧЕВ —*

*доцент кафедры менеджмента*

*Удмуртского филиала Московской*

*финансово-промышленной академии,*

*кандидат экономических наук*

*Иван Сергеевич ЛЮБИМОВ —*

*аспирант кафедры предпринимательства*

*и таможенного дела*

УДК 338:378

### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО ВУЗА НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

*АННОТАЦИЯ. В статье рассматриваются проблемы управления высшими учебными заведениями. Раскрывается структура управленческих решений по повышению конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг.*

*The author considers problems of higher educational institutions administration dwelling upon management solutions for enhancing university competitiveness in the market of educational services.*

Для характеристики деятельности субъектов образовательного бизнеса целесообразно использовать понятие конкурентоустойчивости. Поскольку в настоящее время в региональных вузах за редким исключением практически не отработана процедура принятия решений в области стратегического менеджмента, необходимо выявить и систематизировать управленческие решения по повышению конкурентоустойчивости регионального вуза на рынке образовательных услуг.

Конкурентоустойчивость вуза можно определить как распределенную во времени конкурентоспособность, т. е. комплексную характеристику вуза за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающую превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей — финансово-экономических, маркетинговых, материально-технических, кадровых и социально-политических, а также способность вуза к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды [1. С. 71-72].

Для достижения высокой конкурентоустойчивости вуза при разработке стратегии своего развития и, соответственно, детализирующих их управленческих решений (УР), региональные вузы должны учитывать требования и приоритеты своих контрагентов и повышать конкурентоспособность образовательных услуг путем максимального соответствия их параметров требованиям потребителей.

В ходе исследования на основе изучения теории и практики конкурентоспособности региональных вузов установлено, что перечень требований контрагентов в значительной степени совпадает:

- качество предоставляемых услуг;
- имидж учебного заведения, а в некоторых случаях и самой услуги;
- ассортимент предоставляемых услуг как в смысле широты, так и глубины;
- цена услуг, включая систему скидок;
- предоставляемый сервис, т. е. материальное обеспечение учебного и научного процесса, систем культурно-бытовых объектов, общежитий и т. д.

Для увеличения конкурентоспособности образовательных услуг необходимо реализовывать комплекс УР, нацеленных, прежде всего, на наиболее приоритетные для потребителей цели. Из теории потребления известно, что их приоритеты в значительной степени зависят, с одной стороны, от уровня технологической сложности продукта или услуги, а с другой, — от социально-экономического положения потребителей в данном регионе. Чем выше значения этих факторов, тем в большей степени на первый план вместо цены выходят требования вначале качества, а затем — сервиса и имиджа. Аналогично действует и уровень квалификации потребителей. Соответственно, поскольку образовательные услуги, несомненно, являются одними из наиболее сложных, к ним это относится в полной мере.

В условиях рынка образовательный бизнес — это риск по определению, и главная задача управленцев — сделать этот риск управляемым. Для этого вузу необходимо выработать свои инструменты анализа ситуации и принятия эффективных решений. Одним из таких инструментов является модификация матрицы приоритетов потребителей для рынка образовательных услуг [2]. В ней в качестве осей используются «Уровень социально-экономического развития региона» и «Рыночная востребованность услуги».

Нижеприведенная матрица позволяет УР, применяемые региональными вузами, классифицировать в зависимости от того, удовлетворению какого требования потребителей они в первую очередь служат.

**Структура УР по повышению конкурентоустойчивости регионального вуза  
на рынке образовательных услуг**

Требования контрагентов	Вариант управленческого решения
Качество	<ul style="list-style-type: none"> <li>• расширение состава абитуриентов за счет олимпиад, базовых школ, подготовительных курсов и т. д.;</li> <li>• некоммерческие места на подготовительных курсах для наиболее сильных школьников;</li> <li>• система рейтингования студентов, влияющая на стипендии и различные возможности роста;</li> <li>• привлечение практиков и преподавателей других вузов на основе внешнего совместительства и договорной основе к научно-преподавательской деятельности;</li> <li>• «технология СПК» (взаимодействие со спонсорами + взаимодействие с зарубежными партнерами + организация контроля качества программы).</li> </ul>
Имидж	<ul style="list-style-type: none"> <li>• активная PR-политика;</li> <li>• активная политика сотрудничества с органами государственной власти и с региональными властными структурами;</li> <li>• международные образовательные программы и их международное признание;</li> <li>• стратегическое партнерство с ведущими зарубежными вузами;</li> <li>• тесная связь и работа с бизнесом, в том числе, потенциальными работодателями;</li> <li>• выбор имиджевых программ обучения, умение отказаться от приносящих доход/выгоды, но непрофильных программ;</li> <li>• наличие и активное развитие научного потенциала;</li> <li>• деятельность Центра развития карьеры;</li> <li>• материальное поощрение преподавателей, защитивших докторские или кандидатские диссертации, а также публикующихся в престижных научных изданиях.</li> </ul>
Ассортимент услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие широты и глубины ассортимента образовательных услуг в целом;</li> <li>• многоуровневый характер подготовки абитуриентов (программы 3-х, 2-х летнего и одногодичного обучения, короткие подготовительные курсы);</li> <li>• система непрерывного образования;</li> <li>• глобализация содержания образовательных программ.</li> </ul>
Цена	<ul style="list-style-type: none"> <li>• система льгот в зависимости от успешности обучения для коммерческих студентов;</li> <li>• формы оплаты образовательных услуг (накопительное страхование образования, ценные бумаги в форме образовательных векселей и т. д.).</li> </ul>
Сервис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• богатая инфраструктура базовых и вспомогательных процессов университета;</li> <li>• развитие издательской деятельности;</li> <li>• реконструкция зданий вуза в престижных районах города;</li> <li>• строительство новых зданий (учебных библиотек, общежитий и т. д.);</li> <li>• стандарт содержания зданий.</li> </ul>

Предлагаемая структура УР не претендует на полноту, однако, она в достаточной мере иллюстрирует те возможности, которые могут использовать региональные вузы для повышения своей конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Лазарев В. А., Мохначев С. А. Конкурентоспособность вуза как объект управления: Монография. Екатеринбург: Изд. дом «Пригородные вести», 2003. 160 с.
2. Титова Н. Л. Повышение конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг // Материалы VI междунар. науч. конф. «Модернизация экономики и наращивание институтов». 6 апреля 2005 г. М., 2005.