



Глава 2

Взаимодействие вузов со своими контрагентами

В первой главе было выявлено, что максимальное количество управленческих решений приходится на взаимодействие вузов с агентами внешней среды, приносящими им определённые ресурсы или предоставляющими какие-либо возможности – так называемыми стейкхолдерами.

При анализе важно определить, *в какой мере учебные заведения из обследованной выборки адаптировались к рыночным условиям*. Не меньший интерес представляет вопрос о том, *насколько их деятельность соответствует вызовам существующей ситуации и в первую очередь росту конкуренции на рынке образовательных услуг*.

В данной главе рассматриваются вопросы, касающиеся различных аспектов взаимодействия вузов со своими стейкхолдерами.

– Какие изменения произошли в формах и в интенсивности этого взаимодействия?

– Существуют ли отличия в этой деятельности между лучшими и менее успешными объектами выборки?

– Какие контрагенты рассматриваются вузами в качестве ключевых, и в какой степени вузы выделяют свой сегмент рынка образовательных услуг?

– Как учебные заведения оценивают ситуацию и своё положение?

– Существуют ли с точки зрения обследованных вузов отличия в системе требований потребителей их услуг?

2.1. Тенденции взаимодействия вузов с контрагентами

В соответствии с теорией ресурсной зависимости [57] вузы как представители некоммерческих организаций (НКО) вынуждены строить свою деятельность с учётом требований внешней среды. Прежде всего, должны учитываться интересы так называемых «стейкхолдеров», т.е. контрагентов, приносящих финансовые и материальные средства, дополнительные возможности и улучшающие имидж учебных заведений.

Традиционной является ситуация, когда некоммерческие организации имеют три основные группы контрагентов: потребителей услуг, поставщиков и обладателей финансовых ресурсов [54]. В ряде случаев обладатели финансовых ресурсов и поставщики являются одними и теми же лицами. Для вузов перечень стейкхолдеров может быть конкретизирован. Это учредитель¹, студенты и абитуриенты, промышленные предприятия и организации, в том числе научные, различные ассоциации и фонды и т.д. [33].

С учётом того, что основные направления конкуренции в некоммерческом секторе не за прибыль, а за капитал, трудовые ресурсы, потребителей, доходы и имидж [45], формы взаимодействия вузов с контрагентами далеко выходят за рамки предоставления образовательных услуг за соответствующую плату. Сюда можно отнести оказание научно-исследовательских, консультационных и инновационных услуг, организацию совместной деятельности и многое другое.

Управленческие решения, содержащиеся в дереве решений, не только показывают важнейших контрагентов вузов и основные формы взаимодействия с ними, но и позволяют выявить те важнейшие изменения, которые произошли по сравнению с 1999–2000 гг.

¹ В данном исследовании участвовали вузы, подчинённые Рособразованию. Единственным исключением являлся ГУ–ВШЭ, который на момент исследования был в ведении Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации, а с августа 2008 г. находится в ведении Правительства Российской Федерации.

Учредитель. Важнейшими изменениями в деятельности государственных органов по отношению к вузам за последние годы стали принципиальное увеличение объёмов финансирования, использование селективной поддержки лучших образовательных организаций, мониторинг развития системы ВПО и последовательное распространение опыта лучших управленческих практик. Однако в дереве решений содержится относительно небольшое число решений, отражающих взаимодействие вузов с этим стейкхолдером. К ним, в частности, можно отнести открытие в вузе учебно-методических объединений, участие в законотворческой деятельности, выполнение научно-исследовательских проектов по заказу учредителя и т.д.

Абитуриенты. Предварительная работа с абитуриентами по сравнению с 2001 г., на первый взгляд, изменилась мало – все учебные заведения используют систему довузовской подготовки. Однако явно увеличилась активность этой работы. Как правило, одновременно используется множество форм – вечерние и заочные подготовительные курсы разной длительности, вплоть до краткосрочных. Для улучшения качества подготовки к освоению выбранной специальности в некоторых вузах она ведётся не централизованно, а при кафедрах и факультетах.

Большая активность части вузов проявляется и в том, что они начали использовать селективную систему поиска одарённых абитуриентов. Кроме того, учебные заведения стремятся предоставить потенциальным абитуриентам и их родителям максимальный объём информации о порядке приёма, уровне требований и критериях оценок на вступительных экзаменах, условиях обучения и содержании учебных программ.

Однако, как будет дополнительно показано в третьей главе, случаи информационной прозрачности всего процесса поступления абитуриентов, прежде всего оперативного предоставления оценок за вступительные экзамены, промежуточных результатов конкурса, верных ответов и т.д., пока являются исключением. Относительно редко используются и образовательные кредиты, направленные на привлечение способных абитуриентов, не поступивших в вуз на бесплатной основе.

Для предварительной работы на рынке потенциальных абитуриентов практически всеми учебными заведениями, вне зависимости от степени их успешности, используется широкий спектр методов. Можно упомянуть *проведение различных рекламных и PR-акций*. Для осуществления данной деятельности вузы создают новые структурные подразделения, используют специальные технические средства, применяют современные формы воздействия на целевую аудиторию. Распространены презентации, Дни открытых дверей, публикации имиджевых статей, участие в образовательных выставках и т.д. Интенсивность рекламной и PR-деятельности несколько больше у лучших вузов выборки, а также у тех менее «успешных» образовательных организаций, которые находятся в зонах с высокой конкуренцией.

В ряде случаев характер рекламы стал достаточно агрессивным. Например, иногда акции проводятся рядом с непосредственными конкурентами в момент проведения там Дней открытых дверей, приёма документов, объявления результатов вступительных экзаменов и т.д. Фактически происходит «переманивание» потенциальных клиентов.

Студенты. По сравнению с результатами предыдущих исследований *заметно выросло число управленческих решений, направленных на удовлетворение интересов студентов*. Это, видимо, вызвано увеличением квалификации абитуриентов как потребителей, их большей информированностью и лучшим пониманием собственных требований и приоритетов. При выборе учебного заведения всё более важными становятся реальное качество подготовки специалистов и их последующая востребованность на рынке труда. Соответственно, рост удовлетворённости учащихся благоприятно сказывается и на притоке абитуриентов.

К решениям, направленным на увеличение интересов учащихся (помимо описанного в первой главе комплекса мер) и на повышение качества образования, можно отнести следующие.

1. *Интегрированную систему обучения*, которая представляет собой объединение теоретической подготовки студентов с их производственной деятельностью. Как правило, такое долго-

срочное сотрудничество с производственными предприятиями и организациями осуществляется централизованно, однако были зафиксированы случаи, когда это решение принималось и выполнялось на уровне факультетов. Время работы на базовых предприятиях иногда засчитывается в трудовой стаж.

Интегрированная система обучения позволяет осуществлять целевую подготовку специалистов и обеспечивает гарантированное трудоустройство для выпускников вуза. Более того, поскольку производственная деятельность студентов оплачивается, она несёт и социальную функцию. Важным, но, к сожалению, не всегда выполняющимся условием качественного образования при этом является прогрессивный характер производства и используемых на нём технологий.

2. Проведение производственных практик на базе различных организаций и предприятий. Эта мера повышает качество подготовки студентов, в частности, за счёт осмысления ранее полученных теоретических знаний, приобретения важных практических навыков, получения актуальной информации о реальной деятельности в сегодняшних условиях и т.д. Дополнительным преимуществом такого сотрудничества для учащихся является возможность трудоустройства во время учёбы и после её окончания.

3 Создание базовых кафедр, на которых задействованы ведущие специалисты известных организаций, предприятий, органов государственной и местной власти. В ряде случаев используются инновационные формы проведения занятий, включая авторские спецкурсы, мастер-классы, индивидуальные консультации со студентами. Базовые кафедры дают возможность привлекать высококвалифицированные кадры, совершенствовать образовательный процесс, исходя из реальных потребностей рынка труда. Кроме того, они создают предпосылку для внедрения новейших достижений науки и техники в учебный процесс, увеличения его практической направленности, укрепления связей студентов и выпускников с партнёрами и работодателями.

4. Различные формы образования (очная, очно-заочная и заочная), предоставление студентам возможности совмещать работу с учёбой, проведение занятий в вечернее время. Понятно, что

перечисленные меры, пока используемые даже лучшими учебными заведениями, в значительной степени вызваны существующей социально-экономической ситуацией. Однако для сохранения качества образования и поддержания престижа выдаваемого диплома вузы-лидеры применяют комплекс управленческих решений, направленных на уменьшение негативных последствий такой практики. К таким решениям, в частности, относятся ужесточение требований к посещению занятий и качеству знаний, предоставление скидок платным студентам за хорошую успеваемость, привлечение студентов к НИР и ОКР, в т.ч. на платной основе, заключение соглашений с промышленными предприятиями и различными организациями об условиях трудоустройства учащихся и т.д.

5. *Система трудоустройства учащихся, способствующая их найму по специальности.* Помощь при трудоустройстве учащихся не только выполняет социальную функцию, но и способствует большей глубине освоения ими знаний и быстрому карьерному росту за счёт работы по полученной или приобретаемой специальности.

По сравнению с предыдущими исследованиями появилось новое направление мер по удовлетворению интересов учащихся. Это управленческие решения, целью которых является *создание устойчивых конкурентных преимуществ у студентов*. Исходя из представленных кейсов, к таким решениям, преимущественно используемым лучшими вузами выборки, можно отнести:

- принципиальное улучшение знания иностранных языков, предоставление возможности обучения второму языку на бесплатной или частично оплачиваемой основе как реакция на процессы глобализации;

- возможность получения второго высшего образования или дополнительных специализаций, что увеличивает востребованность выпускников и облегчает их трудоустройство при изменениях конъюнктуры на рынке труда;

- выбор студентами собственных вариантов траекторий обучения за счет расширения перечня элективных курсов.

Таким образом, по сравнению с результатами исследований в рамках предыдущих проектов ***принципиально выросло число управленческих решений, направленных на удовлетворение интересов не абитуриентов, а учащихся.*** Это означает, что в связи с ростом конкуренции на рынке образовательных услуг и увеличением квалификации их потребителей вузы, и особенно вузы-лидеры, начали ***переходить от обещаний, даваемых в ходе приёмной кампании, к их практической реализации.***

Промышленные предприятия и различные организации. По мере улучшения положения промышленных предприятий и различных организаций эти коллективные контрагенты приобретают всё большее значение для вузов. Проявлению такой тенденции не мешает то, что учебные заведения, как правило, не получают от этой категории стейкхолдеров значительных финансовых средств.

Долгосрочное и разностороннее сотрудничество вузов с промышленными предприятиями и различными организациями позволяет учебным заведениям не только реализовывать собственные цели, но и выполнять ряд требований абитуриентов и студентов. Как было выявлено, для последней категории стейкхолдеров всё более важной становится ситуация на рынке труда [36]. Именно она определяет актуальность образования, возможность трудоустройства, стабильность будущего рабочего места, карьерный рост и высокую заработную плату.

Одной из наиболее распространённых форм сотрудничества с предприятиями и организациями является трудоустройство выпускников и даже студентов. На качество образования благоприятно влияют организация и проведение производственных, преддипломных и других видов практик на реальных объектах.

Соответствующие управленческие решения используются практически всеми объектами, но особенно они характерны для технических и технологических вузов. Кроме того, заметна прямая зависимость между масштабами взаимодействия с промышленными предприятиями и различными организациями, с одной стороны, и результатами развития высших учебных заведений.

Для предприятий и организаций сотрудничество с вузами даёт возможность подготовки новых квалифицированных кадров, повышения квалификации собственных сотрудников, использования научного и кадрового потенциала вузов при проведении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Научно-исследовательские организации. Участились случаи взаимодействия вузов с различными исследовательскими организациями, которых практически не было в предыдущих исследованиях. Хотя финансовые поступления от данного типа контрагентов для вузов, как правило, малы, подобное сотрудничество предоставляет учебным заведениям возможность повышения квалификации преподавателей и привлечения новых ППС. Последнее чрезвычайно важно в условиях роста конкуренции за квалифицированные кадры, актуальной для системы высшего образования. В данном проекте были зафиксированы случаи, когда сотрудничество с исследовательскими организациями проводилось в форме участия ППС и студентов в реальных научных и научно-практических исследованиях. Такая актуализация полученных студентами знаний положительно сказывается на итоговом качестве образования.

Масштабы сотрудничества с научно-исследовательскими организациями и, соответственно, его важность существенно различаются для учебных заведений, включённых в обследованную выборку. Создается впечатление, что существует явная зависимость между результатами развития вузов и их активностью при взаимодействии с исследовательскими организациями. В связи с важностью научно-исследовательской деятельности для инновационного развития страны и самих вузов данный вопрос будет подробно рассмотрен в пятой главе.

Органы власти, местная администрация и отраслевое руководство. Одним из чрезвычайно успешных направлений развития управленческих решений для многих российских высших учебных заведений стало укрепление взаимоотношений с *органами власти, местной администрацией и с отраслевым руко-*

водством. Направления такого взаимодействия достаточно разнообразны. Это законодательная деятельность, научные проекты, в том числе приоритетные для страны или региона, различные гранты, международные образовательные проекты, лицензирование средних учебных заведений и т.д. В силу разнообразия перечисленных контрагентов и форм сотрудничества с ними выявить определённые зависимости между активностью вузов по этому направлению и результатами их развития пока не представляется возможным.

Местные органы власти используют сотрудничество с вузами при реализации важных для региона программ и проектов, для целевой подготовки кадров и т.д.

***Международные организации.** По сравнению с результатами предыдущих проектов расширилось сотрудничество вузов с различными международными организациями. Для большинства вузов этот процесс, прежде всего, имеет количественный характер, т.е. увеличилось число зарубежных вузов-партнёров.*

Однако у многих вузов сотрудничество с различными международными организациями, в том числе зарубежными университетами, претерпело важное изменение. Всё реже встречается «одностороннее» взаимодействие, в котором заинтересована только одна сторона – российские вузы. Раньше наиболее распространённой практикой являлось получение отечественными вузами от западных партнёров современных образовательных технологий, литературы и курсов, проведение за рубежом стажировок преподавателей, а иногда и обучение российских студентов. Всё это происходило преимущественно на безвозмездной основе.

В настоящее время ***сотрудничество с международными организациями постепенно принимает паритетный характер.*** Другое дело, что, как будет показано в третьей главе, масштабы такого сотрудничества, как правило, невелики. В наибольшей мере оно присуще лучшим вузам выборки, которые предъявляют к зарубежным партнёрам достаточно жёсткие требования и стремятся достичь большей симметрии во взаимоот-

ношениях с ними. Например, у таких объектов были зафиксированы случаи отказа от сотрудничества с недостаточно известными иностранными университетами. Одновременно для вузов-лидеров характерно углубление взаимодействия с зарубежными партнёрами. В качестве примеров можно привести следующие формы взаимодействия:

- участие различных международных структур в формировании учебных программ российских вузов, отборе преподавателей и контроле качества организации учебного процесса и самого образования;
- взаимный обмен студентами и преподавателями на паритетной основе.

На основании проведенного анализа можно сделать следующие **выводы**:

- по мере становления рыночных условий, увеличения управленческого опыта всех хозяйствующих объектов и упрочения финансовой базы вузов наблюдается всё **большая «симметричность» взаимоотношений с контрагентами**, при которой примерно в равной мере удовлетворяются интересы каждой из сторон;
- вузы-лидеры **сами стараются выстраивать отношения на паритетной основе**, поскольку выполнение собственных обязательств в срок, в полном объёме и с надлежащим качеством даёт им право предъявлять к контрагентам аналогичные требования;
- **взаимоотношения со всеми категориями контрагентов стали носить более конкретный характер**;
- **расширился перечень критериев при выборе вузами своих контрагентов**, распространившись с чисто финансовых на менее явные критерии.

2.2. Проблема выбора ключевых стейкхолдеров и степени учёта их требований

При разработке рыночной стратегии вузы должны решить для себя чрезвычайно важную проблему. С одной стороны, наличие большого числа стейкхолдеров со значительно отличаю-

щимися требованиями крайне затрудняет организацию успешной деятельности. Например, решения по снижению цены образовательных программ, являющиеся адекватным ответом на интересы значительной части целевой аудитории, как правило, приводят к снижению качества образовательных услуг, а следовательно, и к ухудшению имиджа вуза. В результате может уменьшиться его привлекательность для наиболее взыскательной и обеспеченной части абитуриентов. В случае если вузы ориентируются в своей деятельности на все категории стейкхолдеров, разрешить такого рода противоречия может быть достаточно сложно, а иногда и невозможно. Поэтому утверждается, что если ключевые требования у разных контрагентов существенно различаются, то НКО рекомендуется сократить их перечень [44].

При отборе так называемых «ключевых стейкхолдеров» обычно используются следующие критерии [37]:

- степень и формы их влияния на деятельность организации,
- сила влияния разных стейкхолдеров,
- критерии, которыми они руководствуются при оценке результатов деятельности организации,
- соответствие результатов деятельности организации требованиям стейкхолдеров,
- «выгоды» от взаимодействия с различными стейкхолдерами (финансовые ресурсы, персонал, политическая поддержка).

Здесь необходимо подчеркнуть ряд моментов.

Во-первых, оценка важности каждого стейкхолдера носит относительный характер. Соответственно, для её получения необходимо проанализировать всех контрагентов вуза.

Во-вторых, относительную важность того или иного контрагента определяет интенсивность взаимодействия с ним с учётом всех видов имеющихся связей, а также не только «выгод» от взаимодействия с ним, но и «затрат». Такой подход позволяет учесть то, что в определённые периоды времени баланс интересов сторон может быть нарушен. Например, на некоторых этапах вуз в значительной мере может становиться реципиентом, что, разумеется, значительно увеличивает важность для него соответствующей связи.

В течение определённого периода может наблюдаться и обратная картина. Для образования долгосрочных связей вуз временно может поддерживать и не очень выгодные для себя взаимодействия. Следовательно, существует и третье соображение: при определении относительной важности контрагента имеет смысл учитывать не только существующие, но и потенциальные взаимосвязи с ним.

Считается, что особенно актуальным выделение ключевых стейкхолдеров становится в высоко конкурентной ситуации. Учёт их интересов может лечь в основу стратегии дифференциации, помочь вузу выделить свой сегмент рынка образовательных услуг, на котором у него будут устойчивые конкурентные преимущества.

Однако у проблемы выбора контрагентов, требования которых учитываются в деятельности вузов, есть и другая сторона. В нестабильной и мало предсказуемой ситуации, которая длительное время была характерна для России и её системы ВПО, уменьшение числа контрагентов неизбежно уменьшает финансовую устойчивость вузов. Сниженный интерес к требованиям какого-либо контрагента, особенно в условиях высокой конкуренции, неизбежно приводит к его потере. Кроме того, большое число стейкхолдеров обеспечивает определённую независимость вуза от требований каждого из них в отдельности.

Описанное противоречие настолько важно и сложно разрешимо, что при построении стратегии НКО предлагается использовать специальную матрицу «услуга-потребитель» (SCMs). В этой матрице для разных категорий контрагентов фиксируются их требования к предоставляемым организацией услугам и к ней самой [44]. Это позволяет НКО выявить и отчасти снять противоречия между интересами различных стейкхолдеров и, соответственно, меньше сокращать перечень своих ключевых стейкхолдеров.

Чем выше конкуренция, тем более детально необходимо проводить разбиение контрагентов и учитывать их интересы. Кроме того, на необходимость гармонизации собственных и чужих интересов влияют конкурентные позиции вуза и степень стабильности ситуации. Чем выше каждый из этих двух факторов, тем в

меньшей мере необходимо учитывать все интересы каждого из своих контрагентов.

В связи с изложенной теорией возникает ряд вопросов, ответы на которые отчасти может дать практическое исследование.

1. Как вузы оценивают конкуренцию и собственные позиции на релевантном рынке образовательных услуг, а также степень стабильности ситуации в целом? Ответы на эти вопросы должны показать, в какой степени опрошенным образовательным организациям, исходя из теории, следует учитывать интересы своих контрагентов, сегментировать рынок и уменьшать число ключевых стейкхолдеров.

2. В какой мере вузы выделяют из своих контрагентов ключевых стейкхолдеров? Для ответа на этот вопрос будет использована как объективная информация из дерева решений, так и результаты анкетирования вузов. В результате будет определено, какая из описанных выше тенденций преобладает в практике обследованных вузов. Первая, направленная на сегментацию рынка, в большей мере соответствует вызовам современной ситуации на рынке образовательных услуг. Зато вторая, сохраняющая большую часть контрагентов, взаимодействие с которыми способно принести хотя бы небольшие дивиденды, является более привычной для отечественных вузов.

3. Насколько точной является оценка относительной важности стейкхолдеров у обследованных вузов?

2.3. Анализ взаимодействия обследованных вузов с контрагентами

Выделение ключевых стейкхолдеров: необходимость и реалии. Анкетирование показало, что доли обследованных вузов (по числу обучающихся) на их релевантных рынках образовательных услуг существенно отличаются (вопрос 8)². Оценки колебались в следующих пределах: на рынке в целом от 1 до 70%, на

² Вопрос 7 носит вспомогательный характер.

рынке профильного образования³ – от 1 до 80% и непрофильного – от 0 до 70%.

Однако вне зависимости от доли на рынке образовательных услуг оценки данные вузами относительно уровня конкуренции на нём (вопрос 9) достаточно схожи. С их точки зрения, **конкуренция на релевантном рынке образовательных услуг ощущается**. Как очень высокую, её оценил один вуз, как высокую – 9 вузов (45%) и как среднюю – 10 вузов (50%).

В связи с небольшим объёмом обследованной выборки окончательные выводы о том, какие факторы оказали максимальное влияние на оценку уровня конкуренции, сделать нельзя. Однако определённые закономерности всё же прослеживаются. Во-первых, оценка зависела от базового профиля деятельности вуза и его расположения. Как очень высокую, конкуренцию со стороны аналогичных объектов оценили три столичных вуза, специализирующихся в области вычислительной техники и информатики. Во-вторых, ответы вузов по поводу уровня конкуренции явно зависели от результатов развития учебного заведения. Как низкую её оценили четыре вуза, отнесённые при моделировании к наиболее престижным кластерам. Их дополнительным общим свойством являлось то, что все они не имели технического профиля деятельности.

Опрос вузов показал, что они как правило, пока мало чувствуют конкуренцию со стороны учебных заведений, географически расположенных на соседних рынках образовательных услуг. Абсолютное большинство объектов – 70% оценило её, как среднюю. Это подтверждают и ответы на вопросы 3 и 4, необходимые для оценки важности для развития вузов различных политических и социально-экономических факторов. Ответы на них показали, что конкуренция со стороны вузов из других регионов страны в настоящее время незначительно влияет на положение и развитие опрошенных объектов. Это, видимо, является следствием по-прежнему низкой мобильности населения. Однако полученная оценка может быть несколько смещённой,

³ Имеется в виду базовый профиль деятельности вуза.

так как среди 20 обследованных вузов 12 являются столичными, которые традиционно в малой степени ощущают конкуренцию со стороны региональных учебных заведений.

Принципиально иные ответы были получены по поводу конкуренции в области «модных» образовательных услуг, в большой степени востребованных рынком абитуриентов: 80% вузов оценили её как высокую и очень высокую. Средняя оценка этой величины составила 3,9 балла из 5 баллов.

В целом ответы показывают, что **высокий уровень конкуренции, по мнению обследованных вузов, пока характерен лишь для некоторых зон рынка образовательных услуг, определяемых содержанием образования и местоположением учебного заведения.** Именно в таких регионах, по всей видимости, и возникают ситуации, когда все или практически все вузы города при моделировании были отнесены к кластеру «Консерваторы» [36].

По мере социально-экономического развития страны, выравнивания уровня оплаты труда в разных отраслях и областях деятельности, а также более активной деятельности вузов, можно, во-первых, ожидать постепенного роста конкуренции по всем видам оказываемых ими услуг. Во-вторых, выравнивание положения регионов и рост мобильности населения должны привести к расширению релевантных рынков образовательных услуг.

Оценка конкурентной позиции вузов по сравнению с их наиболее важными соперниками проводилась с помощью вопроса 10 анкеты. Учитывались как общее положение учебного заведения, так и ряд его составляющих:

- финансовое положение;
- обеспеченность учебного процесса аудиторным фондом;
- обеспеченность учебного процесса оборудованием, компьютерами и т.д.;
- обеспеченность учебного процесса квалифицированными преподавателями;
- наличие общежитий и их комфортабельность;
- доступность цены образовательных услуг для потребителей (первое высшее образование);
- доступность цены образовательных услуг для потребителей (дополнительное образование);

- качество образования;
- известность учебного заведения;
- престижность диплома;
- разнообразие имеющихся специальностей;
- востребованность профиля образования со стороны рынка рабочей силы;
- удобство расположения вуза.

Оценка вузами своего положения в среднем по выборке приближается к ответу «Лучше, чем у конкурентов» (3,7). При этом вариант «Намного лучше, чем у конкурентов» присутствовал только у двух вузов, «Лучше, чем у конкурентов» – у 12, «Примерно одинаково» – у 8. Таким образом, полученные ответы вполне согласуются с принципами формирования выборки и означают, что *вузы достаточно хорошо оценивают свои конкурентные позиции.*

Очень похожими являются оценки того, что именно внушает вузам оптимизм, и какими составляющими своей конкурентоспособности они, наоборот, недовольны (см. табл. 2.1).

Из данных, представленных в этой таблице, следует, что худшими составляющими своей конкурентоспособности отобранные вузы считают «Обеспеченность аудиторным фондом» и «Наличие общежитий и их комфортабельность». Это, с одной стороны, наиболее капиталоемкие, а с другой – пока мало зависящие от их собственных усилий характеристики. И, наоборот, самыми сильными сторонами своей деятельности вузы сочли такие характеристики, как «Известность вуза», «Престижность диплома», «Качество образования», «Удобство расположения вуза» и «Разнообразие специальностей».

Следующей задачей обследования вузов было определение уровня их «оптимизма» и его важнейших причин. Ответы на вопрос о степени стабильности положения вуза (вопрос 2) показали, что все опрошенные вузы оценивают её высоко. Так, как очень стабильную ситуацию определили три вуза, как стабильную – абсолютное большинство опрошенных объектов (16) и только один – как среднестабильную.

Таблица 2.1

**Оценка вузами своей конкурентоспособности и её составляющих
по сравнению с конкурентами, % вузов**

Факторы конкуренции	Намного хуже	Хуже	Примерно одинаково	Лучше	Намного лучше
Общее положение			40	50	10
Финансовое положение			45	55	
Обеспеченность аудиторным фондом	5	15	50	30	
Обеспеченность оборудованием и компьютерами			30	65	5
Обеспеченность квалифицированными преподавателями		5	10	70	15
Наличие общежитий и их комфортабельность	15	10	55	15	5
Доступность цены (первое высшее)			65	30	5
Доступность цены (доп. образование)			70	25	5
Качество образования			5	75	20
Известность вуза		5	20	45	30
Престижность диплома вуза		5	15	55	25
Разнообразие специальностей		5	15	60	20
Востребованность профиля вуза со стороны рынка рабочей силы			30	60	10
Удобство расположения вуза		10	25	40	25

Оптимистичный характер данных оценок подтверждается и ответами на вопрос 12 анкеты, касающийся степени востребованности образовательных услуг, предоставляемых вузом. Достаточно показательным то, что и для настоящего времени, и в своём прогнозе на ближайшую перспективу ни одно образовательное учреждение не дало оценку этой характеристики ниже, чем «сред-

няя», причем прогнозные оценки носили даже несколько более радужный характер.

В наибольшей мере на стабильность положения учебных заведений (вопросы 3 и 4), по их оценке, влияют хорошее развитие промышленности в регионе и практическое отсутствие конкуренции со стороны вузов из других регионов страны.

В качестве потенциально дестабилизирующих факторов, которые максимально негативно могут повлиять на их развитие, вузы назвали следующие: размеры государственного финансирования – 55% опрошенных учебных заведений, изменение законодательства в сфере образования – 50% и ухудшение социально-экономического положения страны – 45%. Таким образом, с точки зрения опрошенных организаций системы ВПО, максимальной угрозой для их развития являются важнейшие макроэкономические и политические факторы. Напомним, что вызовы современной ситуации, на которые сейчас должны отвечать вузы принципиально отличаются.

Таким образом, анкетирование вузов показало следующую оценку факторов, определяющих необходимость учёта требований контрагентов:

- заметную, но не чрезмерно высокую конкуренцию;
- достаточно прочную конкурентную позицию большей части обследованных вузов;
- общую ситуацию, которую сами объекты в основном расценивают как весьма стабильную.

С теоретической точки зрения, в ситуации, которая следует из оценок вузов, организации должны начинать ранжировать своих стейкхолдеров. В регионах и по тем видам образовательных услуг, по которым имеется высокий уровень конкуренции, целесообразно проводить дополнительную сегментацию релевантного рынка образовательных услуг с более полным учётом требований контрагентов. Интересно проанализировать, насколько реальная деятельность объектов соответствует их собственной оценке ситуации.

В разработанном дереве решений большая часть управленческих решений у всех вузов приходится на расширение и углуб-

ление связей со всеми контрагентами, которые могут приносить финансовые и материальные средства.

Такое расширение и углубление связей с контрагентами существенно меняют смысл утверждения о том, что экстенсивное развитие вузов в значительной степени исчерпало себя [36]. В связи с выросшим предложением на рынке образовательных услуг оно перестало быть связанным с увеличением числа факультетов, кафедр, сотрудников, специальностей и т.д. Экстенсивное развитие, скорее, начало переходить в другую, более глубокую форму, когда расширяется перечень контрагентов, увеличивается их число в рамках каждой из категорий, становятся разнообразнее используемые формы взаимодействия и т.д.

Активизация этой деятельности практически у всех обследованных объектов означает, что организации системы ВПО *в значительной мере освоили такой важнейший принцип функционирования в рыночных условиях, как многоканальное финансирование*. За счёт работы со значительным числом разных стейкхолдеров появляется большая вероятность получения необходимых финансовых средств, что особенно важно в нестабильные периоды развития.

В решениях вузов, направленных на взаимодействие с агентами внешней среды, явно прослеживается следующая зависимость: *активность вузов по отношению к агентам внешней среды определяет результаты их развития*. Такая интерпретация данной причинно-следственной связи объясняется тем, что управленческие решения, включённые в дерево решений, использовались в течение нескольких лет, а современные результаты развития вузов в числе прочего отражают эффективность этих решений.

Однако у вузов, отнесённых при моделировании к наиболее престижным кластерам, в соответствии с теорией стейкхолдеров и оценками существующей ситуации, данными самими учебными заведениями, всё же прослеживается стремление ограничить число ключевых стейкхолдеров. Можно привести примеры закрытия филиалов, если они не соответствуют предъявляемым требованиям, отказа от заочного образования, расторжения

контрактов и договоров с необязательными или малопrestижными контрагентами и т.д. С нашей точки зрения, ***часть вузов выборки начала реагировать на такой важнейший вызов нашего времени, как постепенный рост конкуренции на рынке образовательных услуг.***

Реализация любого из негативных сценариев в стране и в системе ВПО, которые вузы отметили в качестве самых опасных для своего развития, неизбежно приведёт к дальнейшему ужесточению конкуренции. Однако позитивные сценарии – улучшение социально-экономической ситуации, в частности подъём регионов и увеличение мобильности населения – могут привести к тому же. Это означает, что современная ситуация может и должна быть использована для развития стратегии дифференциации на чётко выделенном сегменте рынка образовательных услуг. Вопрос о том, есть ли сейчас некие основания для сегментации, отличаются ли требования потребителей услуг различных вузов, будет рассмотрен в разделе 2.4.

Относительная важность контрагентов. Анализ кейсов и разработанного на их основе дерева решений показывает, что ранжирование относительной важности стейкхолдеров у вузов существует. Об этом свидетельствует разное число решений, направленных на взаимодействие с конкретными категориями контрагентов. Однако возникает вопрос, соответствует ли управленческая активность вузов тем «благам», которые они получают от стейкхолдеров?

Для ответа на него было проведено анкетирование вузов, участвовавших в проекте. Определялась относительная важность следующих контрагентов:

- студенты (первое высшее образование), обучающиеся на бюджетной основе;
- студенты (первое высшее образование), обучающиеся на коммерческой основе;
- родители абитуриентов и учащихся;
- выпускники;
- учащиеся структур дополнительного образования;

- рынок научно-исследовательских работ;
- рынок опытно-конструкторских работ;
- рынок консультационных услуг;
- рынок инновационных услуг;
- федеральные органы власти;
- местные и региональные органы власти;
- предпринимательское сообщество;
- научное сообщество;
- российское образовательное сообщество;
- зарубежное образовательное сообщество;
- различные фонды.

Учитывались возможности получения финансовых и материальных ресурсов, престижность сотрудничества, различные неформальные связи и т.д. (вопросы 5 и 6 из Приложения 3)⁴.

Обработка ответов показала, что в порядке уменьшения важности в среднем по выборке контрагенты располагаются следующим образом. Максимальный интерес для опрошенных вузов представляет рынок абитуриентов. Примечательно, что это прежде всего те будущие студенты, которые поступают на бюджетной основе (средняя оценка важности 4,2 из 5). В качестве наиболее важных контрагентов их назвали 80% вузов. Оценка важности коммерческих студентов также достаточно велика и составляет 4. В качестве наиболее важных контрагентов (при трёх возможностях выбора) их назвали 55% опрошенных вузов.

Анализ оценок, данных каждым из вузов в отдельности, показал, что относительная важность коммерческих и бюджетных студентов зависит не только от их долей, но и от соотношения цены за образовательные услуги и бюджетного финансирования одного студента. Это означает, что в данном случае восприятие

⁴ В связи с небольшим размером выборки здесь и в последующих вопросах, которые использовались при построении различных рейтингов, для увеличения точности вопросы задавались дважды – в виде количественной оценки важности каждого выделенного направления и в форме мягкого рейтингового голосования, при котором вузам предлагалось выбрать определённое число наиболее важных позиций из представленного списка.

важности контрагентов полностью соответствует ресурсной зависимости от них.

В целом можно считать, что важнейшим контрагентом для обследованных вузов является рынок абитуриентов.

На третьем месте по значимости для вузов находятся федеральные органы власти (выбрало 35% вузов). При этом в среднем по выборке бюджетные средства на образовательный процесс составляют около 45% всех финансовых средств вузов. Соответственно, если учесть другие направления государственного финансирования, их доля ещё выше. Однако оценка важности этого контрагента, данная вузами, была примерно посередине между средней и высокой – 3,45 из 5. Это означает, что ***существует определённая асимметрия финансовых потоков, исходящих от государственных органов, и оценки важности этих контрагентов со стороны вузов.***

Этот результат, с нашей точки зрения, вызван тем, что государственные органы и, в первую очередь учредители, не выдают вузам явных сигналов о своих интересах. Финансовые и материальные потоки фактически не зависят от степени реализации этих интересов. В результате ***вузы относятся к государственному финансированию, как в каком-то смысле гарантированному.*** Кроме того, другие категории стейкхолдеров для них психологически важнее, поскольку приносят «живые» деньги. Воспринимаемая ценность самостоятельно заработанных финансовых средств, видимо, больше, так как на их привлечение затрачены значительные усилия администрации и сотрудников вуза.

Дополнительными причинами определённой асимметрии воспринимаемой и истинной важности контрагентов могут быть:

- упомянутое выше неоправданное тиражирование собственных и чужих решений;
- медленная адаптация к изменениям ситуации, приводящая к использованию устаревших оценок относительной важности стейкхолдеров;
- недостаточная обоснованность решений, принятие их на интуитивном уровне.

Определённая недооценка важности различных органов власти постепенно может привести не только к нарушению их интересов, но и интересов самих учебных заведений. Это связано с тем, что цели абитуриентов и учащихся отслеживают причём с неизбежным запаздыванием относительно быстро изменяющуюся конъюнктуру рынка труда. Преимущественно ориентируясь на требования этих контрагентов, вузы могут излишне сместить свои приоритеты в сторону текущих, а не стратегических целей.

На четвёртом месте по важности находится рынок научно-исследовательских работ (соответственно, оценка 3,25 и 35% опрошенных вузов) и инновационных услуг (3,55 и 20%). Это, видимо, является следствием некоторого оживления промышленности в стране. Поскольку технические вузы, для которых такая деятельность более типична, составляли только половину выборки, с нашей точки зрения, это чрезвычайно важный результат, внушающий определённый оптимизм в плане дальнейшего развития вузов.

В качестве контрагентов, взаимодействие с которыми в ещё меньшей степени определяет развитие вузов, отмечены российское образовательное, научное и предпринимательское сообщество, а затем – зарубежное образовательное сообщество. За ними следует группа контрагентов, состоящая из учащихся структур дополнительного образования (3,15 и 20%) и выпускников (3,45 и 15% случаев упоминания в качестве наиболее важных субъектов внешней среды).

Одну из самых низких оценок важности получили местные органы власти (2,1). Примечательно, что они не были названы в качестве наиболее важных контрагентов даже региональными учебными заведениями, в кейсах которых существовало немало информации о значительной помощи от этих стейкхолдеров, как финансовой, так и в виде различных возможностей.

Минимальную оценку важности получили различные фонды. Остальные категории контрагентов (родители абитуриентов и учащихся, рынок опытно-конструкторских работ и консультационных услуг) в качестве даже минимально важных не были упомянуты ни одним вузом.

Информация об истинной важности различных категорий контрагентов (объёмы финансовых и материальных потоков, различных возможностей, в том числе неформальных, и т.д.) при исследовании не была доступна. Однако число и содержание управленческих решений, включенных в дерево решений, подтверждают то, что ***в целом отобранные для анализа вузы верно воспринимают относительную важность стейкхолдеров. Исключения касаются тех контрагентов, которые сами занимают пассивную позицию, не предъявляя к учебным заведениям чёткой системы собственных требований.***

2.4. Приоритеты потребителей образовательных услуг

Как уже отмечалось, в связи с постепенным ростом конкуренции на рынке образовательных услуг вузам необходимо выделять свой сегмент этого рынка и стараться максимально точно удовлетворять требования своих стейкхолдеров. Однако такая теоретическая возможность может быть реализована на практике только в случае, если к настоящему времени требования разных категорий потребителей начали различаться. Проверке этого вопроса и посвящён этот раздел.

Из теории потребления известно, что основными требованиями, предъявляемыми потребителями при приобретении продукта или услуги, являются цена (Ц), качество (К) и сервис (С) [13].

Ещё одним важным свойством товара или услуги часто называют сформировавшийся образ продукта и имидж его компании-производителя (И). Это объясняется тем, что в условиях массового производства и массовой культуры потребление заполняет образующийся «вакуум идентичности» [61]. Возникает феномен, который называют социальным конструированием чувства идентичности, принадлежности к той или иной группе. Потребление используется для обозначения себя как члена той или иной группы или, наоборот, – для подчеркивания своего пребывания вне её [43]. В результате возникает так называемое «показное» (или демонстративное) потребление, т.е. потребление как средство под-

держания репутации [2]. Считается, что наиболее ярко оно проявляется в периоды первоначального накопления капитала.

Для высшего образования важность имиджа, кроме того, объясняется тем, что потенциальные потребители образовательных услуг, как правило, обладают меньшей квалификацией для оценки их качества, чем поставщик. В результате может возникнуть ситуация, благоприятная для мошенничества – «невыполненный контракт» [52]. Имидж учебного заведения отчасти становится для потребителей некоей гарантией качества образовательной услуги.

Потребители могут выдвигать некоторые требования и к ассортименту образовательных услуг (А), как относительно его широты (к имеющимся специальностям и специализациям), так и глубины (к различным формам образования, видам дополнительного образования). Разумеется, существуют и другие требования, однако они могут быть рассмотрены как конкретизация перечисленных выше вариантов.

Перечни важнейших требований потребителей в основном совпадают. Основные отличия состоят в приоритетности тех или иных целей, т.е. в том, какие из них важнее и насколько.

Считается, что приоритеты потребителей определяются, с одной стороны, их социально-экономическим положением («богатством»), а с другой, – уровнем технологической сложности приобретаемых товаров и услуг. Чем выше значения этих факторов, тем в большей степени на первый план вместо цены вначале выходит требование качества, а затем – сервиса [17]. Однако практическое использование матрицы приоритетов потребителей затрудняется тем, что она разработана для произвольных товаров и услуг, а также не учитывает специфику социально-экономической ситуации и национальной культуры.

В работе «Динамика и тенденции поведения отечественных потребителей высокотехнологичной продукции» [31] на основании обобщения ряда исследований были сделаны выводы о своеобразии приоритетов отечественных потребителей высокотехнологичной продукции. В связи с не до конца завершёнными переходными процессами, проходящими в России, и своеобраз-

ной национальной культурой они существенно отличаются от стандартных. В частности, практически для всех категорий потребителей характерно так называемое «показное» потребление, проявляющееся в повышенном значении престижности товара и имиджа фирмы изготовителя. Кроме того, определяющее значение для системы приоритетов в начале 2000-х гг. имело не финансовое положение покупателей, а их квалификация, в частности техническая грамотность, а также осознанность собственных целей.

Специфика высокотехнологичной продукции, а именно, её быстрое моральное старение, относительно низкая по сравнению с сотрудниками самих организаций квалификация их потребителей, сложная структура характеристики «Качество» и т.д., в какой-то мере напоминает особенности образовательных услуг. Следовательно, есть основания полагать, что перечисленные выводы можно в какой-то мере распространить и на образовательные услуги.

Одной из задач проекта «Анализ и совершенствование механизма управления экономикой вуза» было определить, от каких факторов в максимальной мере зависят приоритеты потребителей (физических лиц)⁵. Качественные исследования показали, что это «Квалификация потребителей» и «Рыночная востребованность услуги». К первой характеристике относится не только образовательный и материальный статус семей абитуриентов, но и степень осознанности требований, предъявляемых к образованию. Вторая характеристика касается сложившегося на рынке абитуриентов и труда спроса на важнейшие образовательные услуги вуза.

Важной задачей нового исследования было определить существующие на момент проведения исследования приоритеты потребителей образовательных услуг.

Основным методом, используемым для определения приоритетов потребителей, являются их опросы. Однако существу-

⁵ Выбор в качестве предмета анализа тех приоритетов, которые существуют у потребителей образовательных услуг – физических лиц, объясняется их большей относительной важностью для вузов.

ет ряд проблем, связанных с точностью получаемых при этом результатов.

1. Не совсем ясно, в какой мере можно ориентироваться на требования абитуриентов и их родителей. Достаточно очевидно, что вследствие недостаточной компетентности этих потребителей им сложно оценить свои требования к образовательным услугам и, особенно, к их качеству.

2. В связи с техническими трудностями такие маркетинговые исследования преимущественно проводятся «на входе», т.е. перед или при поступлении в вуз. Однако в процессе обучения квалификация студентов, в частности как потребителей образовательных услуг, растёт. Соответственно, для привлечения абитуриентов в большой степени требуется учитывать не их интересы, а интересы студентов старших курсов [25].

3. Учебные заведения в условиях НТР и быстрого распространения информационных технологий должны разрабатывать и реализовывать направления своего развития до появления спроса на них со стороны рынка труда и, тем более, рынка абитуриентов. Это фактически означает, что для разработки верных управленческих решений необходимо ориентироваться на приоритеты потребителей образовательных услуг, которые сложатся через несколько лет.

4. Как правило, при проведении маркетинговых исследований выясняется абсолютная важность каждого из требований потребителей. В ситуации, когда нет необходимости «голосовать рублем», респонденты склонны завышать важность практически всех требований.

5. Переходные процессы в социально-экономическом развитии страны далеки от своего завершения. В результате растёт квалификация потребителей и, соответственно, постоянно меняется система их приоритетов. При увеличении мобильности населения для вузов может меняться релевантный рынок образовательных услуг и, следовательно, целевая аудитория.

Перечисленные проблемы, характерные для изучения системы приоритетов контрагентов, не означают, что такие исследования не надо проводить. Важно понимать, что их точность мень-

ше, чем этого хотелось бы, а длительность проведения и стоимость, наоборот, излишне велики. Поэтому, исходя из временных и финансовых ограничений данного исследования, было принято решение о том, что будут использованы оценки приоритетов потребителей образовательных услуг, которые дадут вузы. Точность этих оценок, скорее всего, ещё ниже, чем при опросе потребителей. Однако дополнительным аргументом в пользу такого решения было то, что, как было уже неоднократно показано, вузы дают достаточно точные ответы по самым разным вопросам.

При опросе вузов учитывались следующие требования потребителей: к стоимости образовательных услуг, качеству образования, известности учебного заведения, престижности диплома, разнообразию имеющихся специальностей, востребованности профиля образования со стороны рынка рабочей силы, удобству расположения вуза и наличию общежитий (вопросы 14 и 15).

С точки зрения опрошенных вузов, самыми важными требованиями их потребителей являются следующие (в порядке убывания важности):

- 1) качество образования;
- 2) имидж учебного заведения и престижность диплома;
- 3) цена образовательных услуг;
- 4) широкий ассортимент образовательных услуг;
- 5) уровень сервиса;
- 6) удобство расположения вуза.

Относительно высокую достоверность полученного рейтинга подтверждает то, что такая очередность требований была получена и в результате оценки важности каждого из них, и при проведении мягкого рейтингового голосования.

Необходимо подчеркнуть, что, во-первых, данный рейтинг построен в среднем для опрошенных объектов. Во-вторых, обследованная выборка носила несколько смещённый в сторону лучших вузов страны характер.

Если разбить выборку обследованных объектов на две группы в зависимости от того, расположен вуз в столичных городах или нет, то становятся заметны определённые отличия в оценках приоритетов потребителей. Так, хотя *требование высокого ка-*

чества образования лидирует и для столичных, и для региональных вузов, второй по значимости фактор отличается. Для первых это «Имидж и престиж», для вторых – «Ассортимент образовательных услуг». Из этого можно сделать следующие выводы. Во-первых, **относительно высокое значение имиджа вуза и престижности диплома характерно для географических зон с более высокими доходами населения и уровнем конкуренции на рынке образовательных услуг**. Во-вторых, **в регионах из-за сохраняющейся низкой мобильности населения очень важным требованием остаётся возможность выбора интересующей специальности**.

Заслуживает внимания то, что оценка относительной важности требований потребителей практически совпадает с приведенным ранее рейтингом конкурентных преимуществ вузов. Правда, существует одно, но весьма существенное исключение. Оценка конкурентоспособности цены на образовательные услуги явно уступает относительной важности этого требования для потребителей. Соответственно, можно предположить, что, **несмотря на конкуренцию, вузы, деятельность которых и её результаты жёстко регламентируется со стороны государственных органов, не склонны или не могут использовать стратегию лидерства по цене**. Ценовая политика преимущественно исходит не от требований потребителей, а от деятельности конкурентов.

Для выявления зависимости приоритетов потребителей образовательных услуг от таких факторов, как «Квалификация потребителей» и «Рыночная востребованность услуг», анализ полученных ответов производился отдельно для каждого вуза.

Для определения положения объектов по осям были заданы вопросы 12 и 13 анкеты. Значение характеристики «Рыночная востребованность услуг» для каждого вуза определялось, как среднее арифметическое оценок востребованности его услуг рынком абитуриентов и рабочей силы, в частности профильного. Значение характеристики «Квалификация потребителей» для опрошенных объектов также вычислялось как среднее арифметическое значений ответов на вопросы об образовательном и

платежеспособном уровне семей абитуриентов, а также степени осознанности требований, предъявляемых ими к образованию.

Вопросы 14 и 15 были необходимы для оценки относительной важности каждого из требований.

При определении уровня характеристики «Качество образовательных услуг» анализировались оценки коллективных респондентов относительно следующих характеристик: качество образовательных услуг, обеспеченность учебного процесса квалифицированными преподавателями, аудиторным фондом, оборудованием, компьютерами и т.д.; при определении имиджа – известность учебного заведения и престижность диплома, цены – доступность цены образовательных услуг для разных групп потребителей, сервиса – наличие общежитий и их комфортабельность, удобство расположения вуза, ассортимента – разнообразие имеющихся специальностей.

При определении относительной важности требований потребителей учитывались в первую очередь результаты мягкого рейтингового голосования и, во вторую, – количественные оценки важности соответствующих факторов. В результате для каждого вуза был разработан рейтинг приоритетов его потребителей.

Вторая часть процедуры носила достаточно неформальный характер и состояла из следующих этапов.

1. Для каждой из характеристик «Востребованность услуг на рынке» и «Квалификация потребителей» были выделены зоны их высоких и низких значений. Границами служили средние величины между минимальными и максимальными значениями (соответственно, от 3,2 до 4,2 и больше 4,2, от 2,67 до 3,33 и более 3,33).

2. Для каждого из четырех получившихся квадранта были выписаны рейтинги требований потребителей тех вузов, которые были отнесены к нему.

3. В квадрантах были определены относительные важности каждого из требований потребителей. Для этого были использованы следующие коэффициенты: первое место в перечне – 3 балла, второе – 2, третье – 1. В случае если какие-либо требования делили определённые места, каждое из них получало среднюю величину соответствующих баллов.

Хотя описанная процедура, разумеется, достаточно груба, её точность вполне сопоставима с точностью оценок, на основании которых она проводилась.

Для выделенных четырех квадрантов были получены следующие результаты (см. рис. 2.1)⁶:

Зона 1. «Квалификация потребителей» – средний уровень, «Востребованность на рынке» – средний уровень:

«Качество» на первом месте,

«Имидж» – на втором,

«Цена» – на третьем,

«Ассортимент» – на четвертом.

Зона 2. «Квалификация потребителей» – верхний уровень, «Востребованность на рынке» – средний уровень:

«Качество» и «Имидж» – делят первое и второе места,

«Цена» – на третьем,

«Ассортимент» – на четвертом.

Зона 3. «Квалификация потребителей» – средний уровень, «Востребованность на рынке» – верхний уровень:

«Качество» – первое место,

«Имидж» и «Ассортимент» – делят второе и третье.

Зона 4. «Квалификация потребителей» – верхний уровень, «Востребованность на рынке» – верхний уровень:

«Качество» – первое место,

«Имидж» – второе,

важность остальных требований существенно меньше.

Можно выявить следующие закономерности в оценках приоритетов потребителей:

1) по мере роста величин характеристик «Квалификация потребителей» и «Рыночная востребованность услуги» снижается относительная важность требований к стоимости образовательных услуг;

2) при увеличении этих же факторов растёт относительная важность качества образовательных услуг и имиджа;

⁶ Пробелами отмечены квадранты, для которых в исследованной выборке вузов оценок не было.

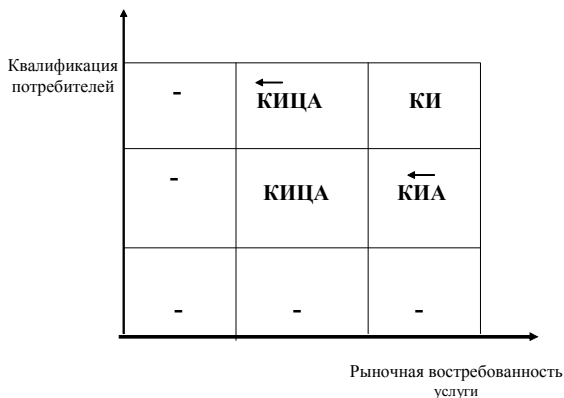


Рис. 2.1. Матрица приоритетов потребителей образовательных услуг (физических лиц)

3) опрошенные вузы практически крайне низко оценивают важность для потребителя сервиса образовательных услуг и, наоборот, придают значение, хотя и второстепенное, их ассортименту;

4) в верхнем правом квадранте матрицы отсутствует требование к ассортименту образовательных услуг⁷.

Более точные оценки приоритетов потребителей образовательных услуг могут быть получены следующим образом. Во-первых, должны опрашиваться сами потребители. Во-вторых, следует увеличить число и разнообразие анализируемых объектов. В-третьих, необходимы более точные методы обработки полученных результатов, например, с помощью регрессионных моделей [6].

На основании проведенного исследования может быть сделан очень важный вывод. ***Исходя из существования определённых различий в требованиях потребителей, в условиях растущей конкуренции вузы могут переходить к стратегии дифференциации.***

⁷ Причиной, видимо, является то, что в него попали потребители услуг столичных вузов, а для этих регионов характерен широкий спектр предложений на рынке образовательных услуг.

2.5. Выводы по главе

1. *Адаптация отечественных вузов к самостоятельному хозяйствованию в условиях рынка в значительной мере произошла.* Прежде всего, это выражается в:

- ускорении диффузии инноваций;
- использовании мультиканального финансирования, которое снижает финансовые риски и уменьшает зависимость от каждого стейкхолдера;
- активном взаимодействии с контрагентами, конкретизации и большей «симметричности» взаимоотношений с ними, при которой примерно в равной мере удовлетворяются интересы каждой из сторон.

2. В то же время *явно существует некоторое запаздывание по отношению к новым вызовам ситуации, прежде всего к постоянно растущей конкуренции на рынке образовательных услуг.* Это выражается в излишнем тиражировании управленческих решений, не совсем точной оценке важности контрагентов, неоправданном расширении числа ключевых стейкхолдеров, недостаточной сегментации рынка образовательных услуг и т.д.