

УДК 338.1

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**Д.В. Арутюнова, К.В. Дрокина**

ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Таганрог, email: dvarutyunova@sfnedu.ru, email: kvdrokina@sfnedu.ru

Аннотация. Целью данной работы является исследование теоретических и методических аспектов формирования конкурентного поведения на рынке образовательных услуг в части построения стратегий вуза и образовательных программ. В работе выявлены особенности рынка образовательных услуг высшего образования, описана конкурентная среда рынка образовательных услуг, определены актуальные аспекты постановки и решения задач стратегического управления на рынке высшего образования, проанализированы теории конкуренции, а также возможность использования отдельных методов и инструментов применительно к рынку услуг высшего образования.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, высшее образование, образовательная программа, конкурентоспособность, образовательная услуга.

FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGIES IN THE RUSSIAN HIGHER EDUCATION MARKET**D.V. Arutyunova, C.V. Drokina**

Southern Federal University, Taganrog, email: dvarutyunova@sfnedu.ru, email: kvdrokina@sfnedu.ru

Abstract. The goal of this work is to study the theoretical and methodological aspects of the formation of competitive behavior in the educational services market in terms of building university strategies and educational programs. The work identifies the features of the higher education educational services market, characterizes the competitive environment of the educational services market, defines current aspects of setting and solving strategic management problems in the higher education market, analyzes theories of competition, as well as the possibility of using their individual methods and tools in relation to the higher education services market.

Keywords: competitive strategy, higher education, educational program, competitiveness, educational service.

Дата поступления статьи в редакцию: 10.04.2025

Дата принятия статьи в печать: 05.05.2025

Введение

Система высшего образования на протяжении многих лет находится в условиях постоянной трансформации под влиянием таких трендов, как глобализация, интернационализация, цифровизация, кастомизация, стремительное внедрение новых технологий в образовательную сферу [1-4]. Фактором неопределенности, в том числе, является рост требований со стороны рынка труда: работодатели формируют запрос на квалифицированные кадры и компетентных специалистов и ожидают от выпускников вузов готовности быстрого включения в профессиональную деятельность. В совокупности с повышением требований рынка труда к качеству и актуальности полученного образования, усилением роли экономической составляющей в деятельности вузов, ростом рынка онлайн-образования, а также нестабильной демографической ситуацией в стране, это приводит к актуализации вопросов формирования конкурентной позиции вуза в целом и образовательными программами в частности.

Следует отметить, что образовательные программы существуют в условиях многоуровневой модели, характерной для системы управления вузами. Данная модель в классическом виде включает три уровня:

- управление вузом в целом (уровень ректората, ученого совета);
- управление совокупностью направлений подготовки/научной школой (уровень структурного подразделения, департаменты);
- управление отдельными укрупненными специальностями/направлениями подготовки/образовательными программами (кафедры, руководство образовательными программами, офис образовательной программы) [5].

Представленные уровни иерархии тесно взаимосвязаны. Однако при изучении вопросов конкурентного поведения на рынке образовательных услуг высшего образования многие авторы акцентируют

внимание на верхнем управленческом уровне, как наиболее значимом с точки зрения разработки стратегии. Гипотезой настоящего исследования является предположение о стратегической значимости образовательной программы вуза как относительно самостоятельной единицы стратегического управления в разрезе формирования конкурентных стратегий.

Цель исследования

Целью работы является исследование теоретических и методических аспектов формирования конкурентного поведения на рынке образовательных услуг в части построения стратегий вуза и образовательных программ. Объектом исследования является российский рынок высшего образования, а предметом исследования – стратегические аспекты конкуренции.

Для реализации указанной цели планируется последовательное решение следующих задач исследования: выявление особенностей рынка образовательных услуг высшего образования, изучение конкурентной среды рынка образовательных услуг, определение актуальных аспектов с точки зрения постановки и решения задач стратегического управления на рынке высшего образования, анализ теорий конкуренции и возможность использования отдельных методов и инструментов применительно к рынку образовательных услуг высшего образования.

Материал и методы исследования

Проведенный анализ работ по вопросам конкурентной стратегии на рынке высшего образования позволил выделить некоторые актуальные направления [6]. Так, С.И. Плаксий рассматривает конкурентное поведение как фактор развития вузов: исследуется зависимость таких категорий как конкурентоспособность и инновационные сценарии развития вуза [7]. А. А. Егоров и Д. П. Платонова раскрывают внутренние аспекты конкурентного поведения вуза и акцентируют внимание на роли показателей научной продуктивности, автономности подразделений вуза и бюрократической нагрузки на профессорско-преподавательский состав вуза. Авторы придерживаются идеи о необходимости вовлечения сотрудников в реализацию стратегии вуза [8]. По мнению А. А. Кайгородцева и Г. Ж. Сарсембаевой, в рамках стратегического планирования для вузов особенно важными становятся такие параметры, как обеспечение непрерывности образования и инноваций, единства науки и обучения, поддержка диверсификации образовательных программ [9].

Ключевую роль в разработке стратегии вуза имеют образовательные программы, поскольку они являются основой для достижения стратегических целей вуза. На наш взгляд, термин «образовательная программа» может быть использован в разрезе процессного и продуктового подходов. Процессный подход предполагает, что образовательная программа направлена на развитие индивида и является отправной точкой в развитии вуза, отвечающей за уровень подготовки будущих специалистов [10]. В рамках продуктового подхода авторы придерживаются тезиса о том, что современную образовательную программу необходимо рассматривать как «продукт, с которым вуз выходит на рынок, а не просто как совокупный процесс обучения и воспитания» [11]. Продуктом любой образовательной программы является выпускник, качество подготовки которого будет формировать конкурентные преимущества и играть определяющую роль с точки зрения позиционирования образовательной программы на рынке и построения стратегий конкурентной борьбы.

Также в ходе исследования выявлены сущностные и структурные особенности некоторых аспектов стратегического управления образовательными программами в контексте конкурентного поведения вуза.

1. Конкурентоспособность вуза в целом и его образовательных программ, в частности. В терминах портфельного анализа образовательные программы представляют собой стратегические единицы, формирующие портфель стратегических зон хозяйствования (СЗХ). При этом, перспективы и конкурентные преимущества каждой из СЗХ (образовательной программы), формирующих портфель вуза, напрямую зависят от уровня конкурентоспособности вуза в целом. Еще одним фактором эффективного управления портфелем СЗХ является эффект синергизма (дополнительный результат, получаемый от взаимодействия СЗХ), формирование которого возможно при выборе стратегии связанной диверсификации, которая обычно реализуется с позиции портфеля образовательных программ. В данном случае очевидна взаимосвязь и влияние стратегического поведения образовательной программы на рынке высшего образования со стратегией вуза в целом.

2. Образовательная программа как инструмент достижения конкурентных целей вуза. Образовательные программы формируют академическое ядро, способствуют привлечению талантливых учёных, преподавателей и студентов, что повышает рейтинг и престиж вуза; расширяют финансовые возмож-

ности вуза; способствуют адаптации выпускников на рынке труда; позволяют вузу быстро реагировать на изменения в технологиях в рамках модульности и междисциплинарности; укрепляют позиции вуза на международном уровне. Таким образом, образовательная программа представляет собой сложный инструмент повышения конкурентоспособности и качества работы вуза, ориентированный на потребности рынка труда и определяющий миссию вуза [11, 12].

3. Конкуренция и кооперация на рынке высшего образования. Термин «конкуренция», предполагает соперничество между субъектами и превосходство одного над другим как результат такого соперничества. Действительно, конкуренция в системе высшего образования предполагает наличие борьбы за определённые ресурсы: материальные (финансовое обеспечение вузов, гранты), нематериальные (социальный статус, имидж вуза) [6], человеческие (борьба за студентов и научно-педагогических работников). Данная конкуренция прослеживается как на уровне вуза в целом, так и на уровне образовательной программы. Согласно Ю.Б. Рубину, в основе конкуренции в сфере образования лежит система взаимодействия акторов деятельности со своими соперниками. Однако, данная система может включать в себя не только сценарии воздействия на соперников или противодействия, но и их содействия [13]. Таким образом, вопросы конкурентной борьбы следует расширить стратегиями ухода от конкуренции в сторону партнерства. Описанные действия нацелены как на повышение продуктивности вуза, так и повышения уровня полезности вуза для студентов при его выборе.

Сформулированные особенности некоторых аспектов стратегического управления образовательными программами в контексте конкурентного поведения вуза позволяют осознать природу конкуренции на рынке высшего образования и формируют следующий перечень вопросов, требующих дальнейшего изучения:

- применение концептуальных основ экономической науки и теории конкуренции к рынку образовательных услуг; анализ подходов к конкуренции,
- выявление конкурентной среды рынка образовательных услуг,
- исследование форм и методов конкуренции на рынке высшего образования.

Результаты исследования

Результаты анализа применения концептуальных основ экономической науки и теорий конкуренции к рынку образовательных услуг представлены в таблице 1.

Характеристики, представленные, в таблице 1, охватывают стратегические, социологические, экономические и институциональные аспекты управления, что позволяет сделать вывод о многогранности понятия конкуренции и конкурентного поведения, а следовательно, поставить задачу изучения подходов к конкуренции.

В рамках теории конкуренции можно выделить несколько подходов: поведенческий, структурный, функциональный, институциональный и др. [6].

При структурном подходе конкуренция определяется типом рынка и условий, господствующих на нем. Фокус внимания перемещается с конкурентных стратегий организаций на анализ структуры рынка образовательных услуг. Структурный подход предполагает установление факта принципиальной возможности (или невозможности) влияния отдельного субъекта на рыночную ситуацию.

В соответствии с поведенческим подходом конкуренция отождествляется с честным соперничеством за более выгодные условия. Поведенческий подход в контексте конкуренции на рынке образовательных услуг формирует основу для понимания и реализации наступательных и оборонительных стратегий конкурентной борьбы.

Функциональный подход в центр внимания помещает роль конкуренции в экономике: именно механизм конкуренции вытесняет с рынка нежизнеспособных производителей. Подход акцентирует внимание на конкурентных преимуществах, в качестве которых могут выступать такие факторы как ценовая политика, имидж и бренд вуза, качество услуг и др. Особая роль отводится инновациям, способности их инициировать, и как следствие, улучшать свои конкурентные позиции посредством достижений научно-технического прогресса.

Функциональный подход позволяет разграничить вариант традиционной конкуренции в условиях конкурентной борьбы «алого океана» и вариант ухода от агрессивной конкуренции на свободные рыночные ниши в «голубые океаны» (по К. Чану и Р. Моборну), путем создания предложения, формирующего новые ценности для потребителей. Таким образом, реализация стратегии голубого океана предполагает элемент дифференциации образовательного продукта, который может быть реализован как на уровне вуза в целом, так и на уровне отдельных образовательных программ. При выборе последнего сценария вуз будет реализовывать одновременно несколько стратегических позиций, которые будут сосуществовать в разных подразделениях или образовательных продуктах [14].

Таблица 1

Основные характеристики экономической науки применительно к конкуренции на рынке образовательных услуг

Теория	Характеристика рынка образовательных услуг
Теория человеческого капитала (Г. Беккер, Т. Шульц)	Образование представляют собой инвестицию в человеческий капитал, следовательно, выбор вуза и образовательной программы абитуриентами рационален и основан на оценке соответствующих выгод и издержек. Следовательно, основным вопросом становится формирование конкурентных преимуществ, и как следствие, вопрос реализации востребованных на рынке образовательных программ
Теория монополистической конкуренции (Э. Чемберлин)	Рыночные условия влияют на стратегическое поведение вузов. Конкуренция развивается по направлениям ценовой и неценовой конкуренции, следовательно вузы становятся поставщиками дифференцированных продуктов (образовательных программ), что создаёт условия для развития локальных монополий
Теория транзакционных издержек (О. Уильямсон)	Акцентирует внимание на оценке дополнительных затрат, которые несут субъекты рынка образовательных услуг в процессе выполнения взятых на себя обязательств. В качестве решений предлагаются меры по снижению данных затрат, например, реализация образовательных программ онлайн
Теория изоморфизма (П. Димаджо, У. Пауэлл)	Описывает процесс, при котором организации под влиянием одинаковых окружающих условий становятся схожими. Например, массовое использование вузами дистанционного образования приводит к копированию действий конкурентов и стандартизации обучения (использование идентичных платформ, онлайн курсов и т. п.)
Теория глобального академического капитализма (С. Слотер, Л. Лесли)	Предполагается присутствие прямых рыночных действий со стороны вузов (продажа лицензий, патентов, создание малых наукоемких предприятий и т. п.), что является основанием не только для глобализации конкуренции образовательных программ и вузов, но и для партнерства в сфере образования. Актуализируется вопрос создания экосистем университетов
Теория социального расслоения (П. Бурдьё)	Вузы конкурируют, реализуя концепцию социального неравенства посредством селективного отбора. Теория может быть представлена в варианте создания эксклюзивного статуса некоторых вузов или образовательных программ, либо в варианте реализации стратегии массовизации образования или элитарного образования
Теория сигналов (М. Спенс)	Рыночные сигналы позволяют покупателям и продавцам получать достоверную информацию об образовательном продукте. В этой связи фактором успеха становится медийная активность вуза, а ключевыми элементами, требующими внимания с точки зрения менеджмента – репутация вуза, ценовая категория, стандартизация образовательных услуг
Кластерная теория (М. Портер)	Образовательный кластер представляет собой инновационную форму социального партнерства. Теория предполагает, что конкурентные преимущества и недостатки субъектов рынка образовательных услуг могут проявляться лишь в пределах определённого кластера (группы). При этом конфликты интересов, формируемые между кластерами, не оказывают существенного влияния на состояние рынка. Например, рынок образовательных услуг высшего образования

Источник: получено авторами по результатам исследования.

Выбор стратегической позиции определяется, в том числе, характеристиками конкурентной среды. Под конкурентной средой здесь и далее понимается совокупность хозяйствующих субъектов, конкурирующих на отраслевом рынке, а также субъектов, составляющих их конкурентное окружение; отношения, практики и действия между ними, а также правила, институты, регулирующие и определяющие их конкурентную мотивацию. Таким образом, под конкурентной средой понимается не столько непосредственный субъектный состав конкурентного окружения, сколько совокупность ценностных установок, мотивация, стимулы, ограничения на институциональном уровне [6].

В рамках исследования были определены особенности конкурентной среды. В общем смысле конкурентная среда формируется под воздействием факторов влияния, которые можно условно разделить на внешние и внутренние относительно объекта исследования (вуза либо образовательной программы) [5].

Основные факторы влияния на конкурентное поведение на рынке высшего образования представлены на рисунке 1. Следует отметить, что факторы в целом индифферентны с точки зрения выбора объекта исследования.



Рис. 1. Факторы, влияющие на конкуренцию образовательных программ

Таблица 2

Основные направления и методы конкуренции на рынке высшего образования

Направление конкуренции	Методы конкурентной борьбы
Продуктовая конкуренция – это соперничество в разрезе образовательных программ. В основе лежит прямая конкуренция за большее количество потребителей либо за более качественного потребителя (например, за абитуриента с более высокими баллами ЕГЭ и т. д.). Продуктовая конкуренция может проявляться как внутри одного вуза (либо подразделения вуза), так и между вузами на рынке образовательных услуг при реализации идентичных образовательных программ	Формирование и удержание конкурентного преимущества происходит путем реализации базовых конкурентных стратегий: 1) стратегии ценового лидерства (например, снижение проходных баллов и стоимости обучения до пороговых значений); 2) стратегии дифференциации (например, совершенствование образовательного процесса, актуализация программ под требования рынка, развитие партнёрских отношений с бизнес либо с академическим сообществом, работа над брендом вуза и программы)
Межпродуктовая конкуренция – это вариант косвенной конкуренции, при которой соперничество образовательных программ переходит в плоскость конкуренции с альтернативными способами получения образовательных услуг (например, тренинги, онлайн-курсы и т. п.)	Могут применяться методы для продуктовой конкуренции, однако, межпродуктовая конкуренция смещает акцент в сторону индивидуализации и персонализации образовательного продукта, использования инновационных методов обучения, гибридных форматов, инновационной экосистемы вуза
Отраслевая конкуренция – это соперничество вузов из одной отрасли. В первую очередь предполагает административное соперничество за получение финансирования либо ресурсную конкуренцию за квалифицированные кадры	Представлены обширным перечнем. Выбор эффективных методов зависит от условий и целей конкуренции. Так, методы могут базироваться на элементах репутационного менеджмента, маркетинга персонала, стратегии управления человеческими ресурсами, и др.
Межотраслевая конкуренция – это соперничество вузов разных отраслей. Предполагает конкуренцию вузов за репутацию, социальный авторитет, представленность в медиапространстве, представленность в рейтингах	Могут включать в себя все предыдущие варианты и базироваться на комплексе решений по совершенствованию образовательной и научной деятельности вуза, обеспечению инфраструктурной составляющей и работе над брендом

Источник: получено авторами по результатам исследования.

Формирование конкурентных преимуществ на рынке высшего образования, в том числе зависит от взаимоотношений со стейкхолдерами, которые являются заинтересованными сторонами и стремятся к удовлетворению своих интересов. Среди стейкхолдеров в сфере образования выделяют следующие основные группы [5]:

- 1) образовательные учреждения, заинтересованные в качественном наборе абитуриентов и их выпуске;
- 2) преподавательский состав, стремящийся к эффективному обучению студентов и раскрытию их потенциала;
- 3) абитуриенты, заинтересованные в получении качественного образования;
- 4) работодатели, ищущие высококомпетентных соискателей;
- 5) международные партнёры и академическое сообщество, влияющие на стратегию интернационализации вуза;
- 6) государство и регуляторы, задающие определённые требования посредством стандартов и рейтингов.

Таким образом, конкурентное поведение на рынке высшего образования формируется, в том числе, за счет компромисса между запросами стейкхолдеров.

На следующем этапе исследования были определены основные формы и методы конкуренции на рынке высшего образования. В российской системе высшего образования авторы выделяют четыре

направления конкуренции: межотраслевую, продуктовую, межпродуктовую, отраслевую [6]. Данная классификация базируется на теории Ф. Котлера [15]. Также в некоторых маркетинговых ситуациях можно провести параллели с такими видами конкуренции, как прямая и косвенная. В таблице 2 систематизированы и описаны основные направления и методы конкуренции на рынке высшего образования.

Становится очевидным, что продуктовая и межпродуктовая конкуренция присутствуют как на уровне вузов, так и на уровне отдельных образовательных программ, что усложняет процесс принятия решений относительно реализации задач маркетинга на рынке образовательных услуг и требует применения комплексного подхода.

Выводы

Таким образом, конкуренция образовательных программ происходит на разных уровнях, между различными типами образовательных продуктов, предполагает реализацию различных стратегий и требует учета следующих составляющих:

1. Задача выбора конкурентных стратегий на рынке высшего образования должна решаться на двух взаимосвязанных и взаимозависимых иерархических уровнях: на уровне вуза и на уровне отдельных образовательных программ вуза. Это позволит учесть все существующие и перспективные факторы влияния, организовать процесс формирования конкурентного преимущества, построить конкурентную стратегию, оптимизировать процессы удержания конкурентных позиций.

2. Конкурентные стратегии на рынке образовательных услуг формируются с учетом маркетинговых, инновационных, репутационных и партнерских аспектов деятельности. Это позволяет вузам, с одной стороны, выстроить эффективные стратегии конкурентной борьбы (например, основанные на ценовом лидерстве или дифференциации продукта), а с другой стороны — реализовать возможность ухода от конкуренции путем создания новых рынков за счет развития новых качественных характеристик и уникальности предложений.

Литература

1. Новиков С.В. Современное состояние и тенденции развития российской системы высшего образования // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 9. С. 3589-3604.
2. Бахова А.П., Бюллер Е.А., Чиназирова С.К. Адаптация человеческого капитала к цифровой экономике через трансформацию системы высшего образования // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. 2024. № 3 (345). С. 99-106.
3. Рябкова В.В. К вопросу о кастомизации и цифровизации образования // Перспективы науки. 2024. № 2 (173). С. 144-148.
4. Арутюнова Д.В., Алесинская Т.В. Междисциплинарность в университетском образовании как фактор инновационного развития экономики региона // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 2. С. 969-986.
5. Арутюнова Д.В., Ланкина М.Ю. Образовательная программа вуза как объект стратегического управления в контексте повышения конкурентоспособности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 12-1. С. 11-17.
6. Васильев А.И. Конкурентная среда российского высшего образования и направления соперничества ее участников // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 1 (81). С. 5-15.
7. Плакий С.И. Стратегические подходы к развитию вузов // Вестник национального института бизнеса. 2018. № 32. С. 3-6.
8. Egorov A.A., Platonova D.P. Perception of strategies by university middle managers: is there any relationship with actual universities' operations? // Tertiary Education and Management. 2023. Vol. 29. No. 4. P. 411-427.
9. Кайгородцев А.А., Сарсембаева Г. Ж., Кайгородцева Т. Ф. Концепция стратегии развития вуза в условиях рыночной экономики // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 11-3. С. 379-382.
10. Соловова Н.В. Инновационные подходы к проектированию и реализации основных образовательных программ высшего профессионального образования. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. 220 с.
11. Песоцкий Ю.С., Баранова Н. В. Кто должен управлять образовательной программой вуза? (Постановка проблемы) // Современные проблемы науки и образования. 2016. № 5. [Электронный ресурс]. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=25154> (дата обращения: 08.04.2025).
12. Джанкезов Р.Х., Джанкезова С.Б. Основные содержательные конструкты проекта образовательной программы в современном вузе // Проблемы современного педагогического образования. 2019. № 62-3. С. 69-72.
13. Рубин Ю.Б. Конкуренция в российском образовании: теория и противоречивые реалии // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 5. С. 17-30.

14. Филиппов Г.А. Стратегическое позиционирование университета на рынке образовательных услуг // Ярославский педагогический вестник. 2020. № 3 (114). С. 41-50.
15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. 464 с.