

## Конкурентоспособность организаций сферы услуг: инструменты анализа

© 2016 Кузнецова Валентина Петровна  
доктор экономических наук

Российский государственный педагогический университет имени А.И. Герцена  
191186, г. Санкт-Петербург, Набережная реки Мойки, д. 48

© 2016 Лебедев Александр Николаевич  
доктор экономических наук, профессор  
Московский педагогический государственный университет

119571, г. Москва, пр-т Вернадского, д. 88  
E-mail: vpk1000@yandex.ru, chair.etm@bk.ru

Инструменты анализа конкурентоспособности организаций сферы услуг рассматриваются на примере конкурентоспособности образовательной организации. Анализируется механизм конкурентоспособности вуза, выделяются его структурные элементы в единстве с цепочками стоимости и цепочками ценности. Определяются перспективные инструменты анализа конкурентоспособности образовательной организации (GAP-анализ, ABC-анализ и XYZ-анализ). Для повышения эффективности анализа конкурентоспособности образовательных программ предлагается использование инструментов ABC-анализа и XYZ-анализа в комплексе.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность образовательных организаций, механизм повышения конкурентоспособности, инструменты анализа конкурентоспособности, цепочка ценности, цепочка стоимости, GAP-анализ, ABC-анализ и XYZ-анализ.

В современных условиях возрастает роль сферы услуг в решении вопросов модернизации российской экономики, поскольку в этой сфере сосредоточены научные организации, обеспечивающие инновационный вектор экономического развития, и организации образовательной системы, без развития которой невозможна сама постановка вопроса о прогрессивном движении российского общества.

Конкурентоспособность российских образовательных организаций вообще и конкурентоспособность вузов в частности должна находиться в центре обсуждения вопросов, связанных с конкурентоспособностью организаций сферы услуг<sup>1</sup>. Это обусловлено многими обстоятельствами. Не претендуя на детальное рассмотрение, укажем на некоторых из них: во-первых, постоянно повышаются требования работодателей и домохозяйств к качеству образовательных услуг; во-вторых, расширяются предложения глобальных игроков рынка образовательных услуг российской молодежи, связанных не только с распространением программ с широким применением дистанционных технологий, но и с кредитованием обучения западными банками; в-третьих, уход с рынка образовательных услуг многих частных вузов и укрупнение государственных университетов обострило конкуренцию между всеми участниками образовательной сферы в условиях снижения по-

купательной способности домохозяйств. Кроме того, в условиях дефицитности бюджетов всех уровней на первый план выходят вопросы финансирования и оптимизации текущих расходов организаций высшего образования. Трудности в доступе к кредитным ресурсам, сокращение программ нового строительства, реконструкции материально-технической базы, внедрения инноваций в образовательный процесс замедляют темпы развития образовательных организаций. В работе университетов все еще сказываются последствия трансформационного периода, к которым можно отнести увеличение среднего возраста профессорско-преподавательского состава, невысокий престиж работы в вузе, недостаточные материальные стимулы для молодых преподавателей, отставание образовательных учреждений в развитии информационных технологий и откровенно низкие заработные платы учебно-вспомогательного персонала (методистов, специалистов, библиотекарей).

Перечисленными факторами конкурентной среды не исчерпывается довольно длинный перечень рассматриваемых проблем. Но их, на наш взгляд, достаточно для того, чтобы сделать общий вывод: в новых экономических условиях повышение конкурентоспособности российских образовательных учреждений чрезвычайно актуальная задача. Решение этой задачи требует со-

вершенствования уже имеющихся и поиска новых инструментов анализа конкурентоспособности образовательных организаций с тем, чтобы целенаправленно вырабатывать действенные меры по ее повышению и обеспечению ускоренного развития всей системы высшего образования.

Заметную роль в анализе конкурентоспособности вузов должны сыграть не только теоретические подходы, но и инструментарий финансового менеджмента, который представляет собой совокупность процессов и процедур, обеспечивающих достижение запланированных учреждением результатов при наиболее оптимальном использовании ресурсов. В настоящее время финансовый менеджмент включает все аспекты финансового управления в вузе: бюджетирование, управленческий учет и контроль финансовых ресурсов, мониторинг и оценку эффективности финансовой деятельности по различным направлениям, включая реализацию программ и планов развития вуза, осуществление внутреннего контроля и аудита, управление рисками<sup>2</sup>. Вместе с тем инструменты финансового менеджмента сами по себе не заменяют концептуальных подходов к выработке специального целостного механизма, обеспечивающего повышение конкурентоспособности образовательных организаций и адекватной реакции на изменение конкурентной среды. Инструменты анализа, применяемые в финансовом менеджменте, во многом носят “технический” характер и востребованы тогда, когда сформированы финансовые аспекты (цепочки стоимости) такого механизма и необходимо проанализировать финансовые результаты его применения.

В формализованном механизме конкурентоспособности вуза выделим структурные элементы: институциональный (институциональная среда и институциональная база), ресурсный (ресурсная база), организационно-управленческий (организация операционных процессов и организация управления). Данные элементы должны рассматриваться в единстве с анализом цепочек стоимости (финансовый аспект) и цепочек ценности (продуктовый аспект)<sup>3</sup>. В финансовом аспекте объектами анализа, требующими подбора соответствующих инструментов, выступают бюджетное и внебюджетное финансирование (объемы, соответствие “план/факт”, сроки поступления денежных потоков и т.п.), текущие затраты, удельные затраты, ценовые параметры образовательных программ. В продуктовом аспекте рассматриваются показатели качества, влияющие на ценность образовательного продукта (качество нормативной базы, качественные параметры трудовых ресурсов, качество управле-

ния, степень удовлетворенности потребителей, ценность образовательной программы и пр.).

В предлагаемом подходе механизм конкурентоспособности вуза необходимо рассматривать как модель взаимодействия участников образовательного процесса, обусловленного, прежде всего, институциональной базой образовательной деятельности<sup>4</sup>. Институциональная база взаимодействия участников образовательного процесса включает в себя формализованные “правила игры”, которых придерживаются все участники, а также неформальные институты: традиции, стереотипы, обычаи<sup>5</sup>.

В теории вопроса все институты призваны дополнять друг друга. Однако на практике между ними возникают противоречия. Так, в настоящее время формализованные правила (программы, регламенты, графики и т.п.) во многих образовательных организациях нацелены на реализацию предусмотренного в федеральных стандартах компетентного подхода, в то время как традиции подготовки специалистов в вузах имеют дидактический характер, основанный на передаче готовых знаний студентам и ведущей роли преподавателя.

Одна из основных функций рассматриваемого механизма в таких условиях – реализация принципа “единства направления” всех проектов, программ, регламентов, действий подразделений и работников образовательных учреждений. В противном случае для отдельных элементов будет наблюдаться “прорыв” и ускоренный рост, в то время как в других элементах (к примеру, в структуре образовательных программ) будут возникать все новые “узкие места”, нивелирующие достигнутые успехи<sup>6</sup>. Таким образом, важная функция рассматриваемого механизма – обеспечение сбалансированности, пропорциональности в развитии образовательных организаций.

Баланс должен быть достигнут между примененными и потребленными ресурсами, стоимостью и среднерыночной стоимостью образовательных программ, доходами и затратами образовательных учреждений. Для решения этой задачи в условиях проблемного фондирования целесообразно применить современный инструментарий: бюджетирование, контроллинг, стандарт-кост, кайзен-кост, кост-киллинг.

Анализ затрат важен не сам по себе, а в увязке с ценностью образовательной услуги для потребителей. Центральным моментом функционирования механизма – это обеспечение взаимной (прямой и обратной) связи между “цепочкой ценности” и “цепочкой стоимости”. Стоимость в данном случае рассматривается как совокупность “накопленных” (по этапам) затрат по реализа-

ции отдельной образовательной программы и их совокупности. Для анализа отклонений “накопленной ценности” и “накопленных затрат” по этапам и временным периодам целесообразно применять инструментарий GAP-анализа (анализ разрывов).

Механизм в предлагаемом виде позволяет в случае необходимости реализовать такие направления и сценарии повышения конкурентоспособности, как повышение качества при неизменных затратах; снижение затрат при неизменном качестве; выявление конкурентных преимуществ за счет оптимизации структуры образовательных программ; повышение ценности, в том числе маркетинговой, образовательного продукта для потребителей (включая работодателей).

Если такой подход для образовательных учреждений правомерен, то возникает ряд новых задач по поиску адекватного инструментария анализа конкурентоспособности вуза. Требуется решить один из важных вопросов: “Как оценить, т.е. количественно измерить удовлетворенность потребителей и относительную “ценность” образовательной услуги, не обособленно, а в увязке с относительной стоимостью услуг”?

В данном случае целесообразно использовать инструменты ABC-анализа и XYZ-анализа в комплексе. При этом в рамках такого анализа целесообразно обеспечить сопоставление относительных показателей “качество/цена”, в том числе для программ на основе бюджетного финансирования, где характеристикой “цены” будет накопленная стоимость образовательной услуги.

“Совмещенные” ABC-анализ и XYZ-анализ позволяют ранжировать образовательные программы не по одному признаку (результативному или факторному), а по двум и более признакам в сравнении. Возможны варианты при ответе на вопрос: “Как сформировать оптимальный “портфель” образовательных программ (не столько в статике, сколько в динамике)?” По нашему мнению, необходим сравнительный анализ как минимум двух показателей: маржинального дохода и маржинальных затрат.

Оптимальный набор, как известно из теории, возникает в точке равенства маржинального дохода и маржинальных затрат, когда показатель “маржинальная прибыль” равен нулю. Практическая реализация предлагаемого подхода по периодам позволит образовательным организациям при помощи предложенных инструментов на каждом этапе развития количественно оценивать экономическую результативность реализации не одной образовательной программы, а их совокупности. В свою очередь, это позволит при-

нимать не только операционные решения по “запуску” и “прекращению” отдельных образовательных программ, но и рационализировать управленческие решения стратегического уровня, что само по себе усиливает конкурентные преимущества образовательных организаций, в первую очередь за счет маневрирования ограниченными ресурсами.

Подводя итоги, следует отметить следующее. Для решения актуальной задачи анализа конкурентоспособности образовательных организаций необходимо применение особого механизма. Одним из вариантов построения такого механизма является симбиоз формальных и неформальных институтов, нацеленный на обеспечение сбалансированности между элементами “цепочки ценности” и “цепочки стоимости” в отношении каждой образовательной программы. Для анализа отклонений “накопленной ценности” и “накопленных затрат” по этапам и периодам целесообразно применять инструментарий GAP-анализа. В целях оптимизации “портфеля” образовательных программ при ограниченных ресурсах целесообразно применять маржинальный анализ и “совмещенные” ABC-анализ и XYZ-анализ. Данные инструменты и методики, объединенные предлагаемым механизмом, позволят образовательным организациям наращивать конкурентную силу, усиливать свои стратегические позиции в сложной и конкурентной среде российской экономики.

<sup>1</sup> Платонова Е.Д. Об общенаучных подходах к исследованию конкуренции и конкурентных отношений // Современная конкуренция. 2007. □ 4. С. 104-113.

<sup>2</sup> Кузнецова В.П. Финансовый менеджмент в образовательных учреждениях // Современные тенденции и прогнозы развития экономики: сфера услуг : кол. монография / под ред. Е.Д. Платоновой. Москва, 2016. С. 129-139.

<sup>3</sup> Лебедев А.Н. Механизм повышения конкурентоспособности образовательных учреждений в глобальном экономическом пространстве // Пространственная экономика: проблемы региональных экономических объединений : материалы XIII Междунар. науч. конф. Москва, 2015. С. 28-34.

<sup>4</sup> Лебедев А.Н. Инструменты повышения конкурентоспособности образовательных учреждений // Гуманитарные науки и образование. 2015. □ 4. С. 74-77.

<sup>5</sup> Ворошилова Л.Л. Вузовские ветры. Инновации и конкурентоспособность вуза на рынке образовательных услуг // Российское предпринимательство. 2002. □ 11. С. 76-81.

<sup>6</sup> Платонова Е.Д., Денисов С.Б. Роль методологии в развитии теории конкуренции // Sworld : сб. науч. тр. Иваново, 2011. Т. 25, вып. 4. С. 48-56.