

## СОДЕРЖАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА

© 2013 Н. С. Мушкетова

*канд. экон. наук, доцент каф. маркетинга и рекламы*  
*e-mail: [nmushketova@yandex.ru](mailto:nmushketova@yandex.ru)*

*Волгоградский государственный университет*

Для успешного функционирования на рынке образовательных услуг вузу необходим определенный набор специфических ресурсов и организационных способностей, которые невозможно приобрести на рынке факторов производства и которые должны быть созданы внутри организации. Вуз должен стремиться создавать эффективные стратегические активы, которые представляют собой комбинацию его ресурсов и компетенций, способных обеспечить ему конкурентное преимущество.

**Ключевые слова:** внутренняя маркетинговая среда, задачи управления внутренней маркетинговой среды, организационная структура, интеллектуальные ресурсы, финансы, как элементы внутренней маркетинговой среды.

Увеличивающаяся степень неопределенности маркетинговой среды, усиление конкуренции на различных типах рынков, изменение системы потребительских предпочтений на современном этапе развития российских университетов повышают роль контролируемых внутренних факторов в обеспечении конкурентоспособности вуза. Одним из таких ключевых факторов в этом отношении представляется формирование, развитие и коррекция эффективной внутренней среды маркетинга, с помощью которой вуз увеличивает свои возможности эффективно удовлетворять, а значит, и удерживать потребителей, и тем самым обеспечивать себе устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

В развитие теории и методологии исследования маркетинговой среды организации заметный вклад внесли зарубежные ученые Г. Ассэль, Т. Амблер, Г. Дж. Болт, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Смит, Дж. Эванс, а также российские ученые М. Бортова, Е. Драчева, Д. Медведко и другие. При всем многообразии трудов по особенностям маркетинга образовательных учреждений (А. Панкрухин, И. Захарова, О. Сагинова, Т. Данько и др.) слабо представлены вопросы теории и методологии исследования внутренней маркетинговой среды российских университетов, а также вопросы влияния внутриорганизационной среды на качество оказываемых образовательных услуг. В связи с этим представляется актуальным анализ внутренней маркетинговой среды вуза и ее влияния на выбор его маркетинговой стратегии

Что касается внутренней маркетинговой среды, то она представляет собой совокупность ресурсов компании (само предприятие, производственная технология, организационные структуры, которые определяют характер принятия решений, система инструментов маркетинга, корпоративная культура, а также персонал предприятия, частично собственники капитала и целый ряд других внутренних факторов). Особенностью факторов внутренней среды является то, что все они контролируемы, так как само предприятие определяет их характеристики. Ключевым критерием оценки состояния внутренней среды и ресурсов должна быть его эффективность с точки зрения достижения поставленных целей в существующей внешней среде.

Для того чтобы рассмотреть вуз как систему, необходимо учитывать все составляющие его подсистемы и элементы, их взаимодействие между собою и

взаимоотношения с внешним окружением.

В рыночной экономике существуют товары и услуги общественного пользования, производство которых оплачивается одной частью населения (налогоплательщиками), а пользуются ими другие (например, потребители образовательных услуг). Производя продукты общественного пользования, учебное заведение работает одновременно на двух рынках. Вуз предоставляет обществу образовательные услуги определенного вида, потребителями которых являются учащиеся и студенты, и одновременно представляет результаты своей деятельности на рынке труда, потребителями которых являются предприятия и организации различных отраслей экономики. Эта двойственная природа деятельности вуза вносит значительную путаницу в определение его продуктов, целевых рынков сбыта и групп потребителей. Действуя одновременно на двух связанных и взаимозависимых рынках — рынке образовательных продуктов и услуг и рынке труда, вуз, тем не менее, имеет один продукт, с которым он выходит на оба рынка. Все исследователи сходятся на том, что основным направлением деятельности вуза является предоставление образовательных услуг, но не дают однозначного определения, в какой форме существует услуга высшего образования.

Высшее образование с точки зрения экономической теории можно рассматривать как экономическое благо, обладающее полезностью для его потребителей и требующее затрат на свое производство. Особенность общественного блага заключается в том, что доступ к нему не ограничен единственным потребителем или группой потребителей (как в случае с личными благами), — оно должно быть доступно всем. Высшее образование как экономическое благо имеет высокие положительные внешние эффекты с точки зрения развития экономической системы. Высокий уровень человеческого капитала в экономике, связанный с хорошо развитой системой высшего образования в стране, как правило, связан с высокими темпами экономического роста, общим уровнем экономического и социального развития общества.

Процессу производства образовательных услуг в вузе присущи все атрибуты обычного производственного процесса. Оказание образовательной услуги осуществляется путем организации учебного (производственного) процесса, в котором в качестве важнейших факторов выступают профессорско-преподавательский состав и материально-техническая база. Когда оцениваются производственные ресурсы вуза, оцениваются возможности технологической системы по подготовке молодых специалистов в соответствии с требованиями потребителей.

Объектом производственного процесса вуза является студент, а результатом — сформированные компетенции и переданные в процессе производства знания, навыки и умения, накапливаемые в виде человеческого капитала.

Важнейшая особенность процесса производства в сфере образования связана с особой ролью его объекта (студентов) в создании конечного продукта. От совместных усилий (эффект сообучения) студентов зависит величина индивидуального и совокупного человеческого капитала.

Анализ современных подходов к определению места и роли студентов в образовательном процессе позволил выделить сразу несколько ролей, выполняемых студентами: внутренние потребители педагогических технологий; участники образовательного процесса. Они активно вовлечены в процесс обучения. Кроме приложения усилий, они должны иметь определенные навыки, склонности, а также мотивацию для того, чтобы преуспеть в обучении; внутренние потребители для вспомогательных служб вуза.

Студент получает необходимый образовательный продукт в течение продолжительного времени — частями в процессе обучения, получения знаний по конкретным предметам. Только постепенно, приобретая отдельные части в виде предметов учебного курса, образующих полный комплект, определяемый учебными планами и программами, образовательными стандартами, обучающийся завершает акт в виде получения диплома и адекватной ему совокупности знаний, умений и навыков. На протяжении всего курса обучения любая из сторон договорных отношений способна прервать их либо по причине нежелания студента продолжать обучение, либо в связи с невыполнением студентом, обучающимся на платной основе, обязательств по оплате обучения, либо из-за отсутствия требуемого уровня знаний и т.п.

Отношения между студентом и педагогами вуза по поводу объема и качества знаний сопровождают весь процесс обучения, так же как и отношения между студентом и вузом по поводу цены и сроков оплаты приобретаемых услуг. Соответственно, об удовлетворении потребностей студентов как получателей, потребителей знаний и приобретателей диплома можно говорить по завершении обучения. Между тем студент поступает в вуз, обучается в нем, платит за обучение, подтверждая тем самым легитимность вуза, задолго до получения результата, удовлетворяющего его конечную потребность.

Производство образовательных услуг без усилий со стороны субъекта-потребителя, направленных на потребление, усвоение услуги, бессодержательно и не имеет смысла. Невоспроизводимость и индивидуальность продукта подобных усилий дополняется тем, что в каждом конкретном случае результат не зависит напрямую от количества затраченной энергии и рабочего времени. Следует отметить то обстоятельство, что продукт, выступающий целью образовательной деятельности, не отчуждаем, ибо приобретённые человеком в процессе деятельности удовлетворение или раскрытие новых способностей не могут быть у него отняты. Отчуждаемым, хотя и невоспроизводимым, может быть только (материальный или нематериальный) продукт как результат творческой деятельности, да и то при известных обстоятельствах.

Таким образом, студенты являются не только потребителями продукта вуза, но и его основными партнерами. Их роль в образовательной и внеучебной деятельности чрезвычайно высока. Влияние на результат этих видов деятельности со стороны студентов можно признать критическим. Для сопутствующих услуг вуза студенты являются также основной целевой группой потребителей, обеспечивают стабильный, хотя и недостаточно платежеспособный спрос [Салимова, Ватолкина 2010]. Именно студенты ощущают наибольшую взаимосвязь с вузом и даже зависимость от него; они, как правило, наделены небольшими правами и полномочиями, требуют мотивации и управления в процессе своей учебной и внеучебной деятельности. Характер удовлетворяемых потребностей студентов весьма широк.

Формы взаимоотношений со студентами являются наиболее разнообразными, а перспективы их развития для вуза — благоприятными. Во-первых, студентов можно вовлекать практически во все виды деятельности, тем самым развивая их и повышая их результативность. Во-вторых, они являются потенциальным потребителем дополнительных образовательных программ, а по окончании вуза могут быть привлечены к вступлению в Ассоциацию выпускников и перейти на новый уровень взаимоотношений с вузом.

Слушатели программ дополнительного образования имеют определенные сходства и различия со студентами. Их роль в образовательном процессе также является высокой, а влияние на результат образования можно признать критическим. Для сопутствующих услуг вуза слушатели являются важной целевой группой потребителей. Однако, в отличие от студентов, они в большей степени ощущают себя именно

потребителями, так как самостоятельно финансируют свое образование и осознают мотивы его получения. Также дополнительным мотивом является приобретение новых знакомств в профессиональном сообществе. Как правило, их права реализуются, а инициатива во взаимоотношениях с вузом проявляется более последовательно. Кроме того, слушатели обычно не принимают участие во внеучебной и научной жизни вуза. Перспективы развития взаимоотношений со слушателями связаны с их привлечением на другие образовательные программы и взаимодействием с ними в качестве партнеров-работодателей, инвесторов, спонсоров и др.

Аспирантов и докторантов, как правило, не идентифицируют в качестве потребителей образовательной услуги вуза, а взаимоотношения с ними не рассматриваются в качестве объекта управления. Вместе с тем их научная деятельность оказывает прямое влияние на рейтинг вуза. Необходимо отметить, что характер взаимодействия с аспирантами и докторантами также оказывает влияние на результаты их работы: чем выше степень их вовлеченности в научно-исследовательский процесс вуза, тем, как правило, лучше их результаты. При этом характер взаимодействия может иметь существенные различия в разрезе факультетов. Следует учитывать разнородность данной потребительской группы: аспирантов и докторантов можно разделить на две группы — сотрудников вуза и сторонних. Основные потребности аспирантов и докторантов связаны с руководством в организации и проведении научного исследования, а также с социальной, финансовой и организационной поддержкой в процессе обучения (стипендия, оплата публикаций и командировок, общежитие и т. д.). Поэтому их можно отнести к потребителям сопутствующих услуг вуза. В перспективе они могут рассматриваться в качестве потенциальных сотрудников вуза либо в качестве партнеров в случае трудоустройства на стороне. Если они являются работниками вуза, перспективы развития взаимоотношений с ними связаны в первую очередь с продвижением по службе [Салимова, Ватолкина 2010].

Участие в создании конечного продукта образования самих студентов заставляет отслеживать влияние экономической природы платы за образовательные услуги и используемой системы материального поощрения студентов на уровень их образования. Дифференциация качества образовательного продукта определяется не только различием в исходном уровне «сырья» — студентов, но и в их затратах на производство конечного продукта.

Специфика процесса производства образовательных услуг не исчерпывается активным взаимодействием его участников и объектов. Качество конечного образовательного продукта определяется его соответствием требованиям не одного, а трех потребителей: абитуриента (студента — непосредственного заказчика), предприятия-работодателя и государства. Это связано с тем, что человеческий капитал будет использован студентом в производстве конкретных благ и услуг как на частных, так и на государственных предприятиях, и в совокупности, в случае эффективного использования, приведет к экономическому и социальному росту общественного благосостояния.

Эффективной организации процесса производства образовательных услуг препятствуют следующие факторы: большая продолжительность образовательного процесса, возможность оппортунистического поведения вузов и государственных структур, разрабатывающих заказ на подготовку специалистов, ограниченность информации, которой располагают работодатели и студенты. Наличие множества разнородных потребителей с разными целями неизбежно ставит задачу определения оптимальных форм и степени участия этих структур в производстве образовательных услуг.

К организационно-управленческим процессам, под которыми понимаются

способы ведения дел в организации и шаблоны реализации текущих практик и обучения, относят следующие: координация, обучение и реконфигурация [Пашкус 2007].

Координация, как организационный процесс, подразумевает следующее: организационная структура управления вузом должна обеспечивать формирование рыночного поведения вуза как делового предприятия и может способствовать продвижению в образовательную и научную деятельность новых бизнес-процессов. Деятельность внутри вуза должна координироваться (или интегрироваться), и способ, которым организации ведут процесс оказания образовательных услуг, является источником различий в компетенциях вуза. Это касается и внешней деятельности вуза, который может выступать в виде эксперта, консультанта, активно участвовать в конкурсах грантов, реализации хозяйственных договоров и пр. Практика западных вузов показывает, что в их структуре значительное развитие получили обеспечивающие функции, напрямую не связанные с образовательной деятельностью и наукой: это маркетинг, менеджмент, предпринимательство, финансирование и т. п. Деятельность руководства вузов в этом случае больше направлена вовне, на взаимодействие вуза с внешним окружением при соответствующем делегировании прав руководителям подразделений.

Обучение — это процесс, посредством которого повторение и экспериментирование позволяют решать задачи, стоящие перед профессорско-преподавательским составом, лучше и быстрее и идентифицировать новые возможности. Предполагает участие в нем организационных и индивидуальных навыков преподавателей и сотрудников, а новое знание, полученное в процессе обучения, может открыть «новую» логику образовательной услуги, и превратиться в «эффект обучения» в вузе, который позволяет генерировать новые знания и повышать степень структурной скоординированности вуза и открывать новые горизонты его деятельности.

В постоянно меняющейся образовательной маркетинговой среде для вуза имеет ценность возможность распознавания потребности в реконфигурации активов и осуществлении необходимых преобразований. Это требует постоянного внимания к изменениям рынка образовательных услуг вузов, новых особенностей регулирования и различных образовательных технологий, а также готовности к бенч-маркингу с целью адаптировать лучшую образовательную, научную, консалтинговую, управленческую и т.п. практику.

В случае экономически эффективной реализации вышеперечисленных функций (или их комбинаций в зависимости от макро- и микроокружения) такие организационные процессы становятся конкурентным преимуществом вуза, которое невозможно приобрести на рынке факторов производства — последние должны быть созданы внутри организации. В ситуации ограниченности материальных ресурсов (в том числе из-за недостаточного финансирования развития) актуальным представляется формирование потенциала образовательного учреждения в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде.

Реструктуризация образовательного учреждения осуществляется в соответствии с принципами повышения прозрачности и усиления финансового контроля. Для этого может быть внедрена система бюджетирования. В процессе внедрения уточняется общая концепция системы бюджетирования, формализуется структура бюджета вуза, классифицируются центры финансовой ответственности (по доходам, затратам, инвестициям), классифицируются доходы (по видам деятельности, источникам

финансирования, центрам ответственности) и расходы (по видам расходов, центрам ответственности).

Система бюджетирования предназначена для осуществления финансового управления на уровне вуза в целом, на уровнях отдельных центров финансовой ответственности (факультетов, управлений, кафедр, отделов, секторов, мероприятий, НИОКР и т.д.). Организационная структура управления вузом может быть как иерархической, так и сетевой. При этом внутренняя и внешняя финансовая отчетность будет формироваться в свернутом или развернутом виде для получения агрегированной или детальной информации.

Система бюджетирования вуза обеспечивает планирование, контроль и анализ выполнения бюджетов на разных уровнях управления и в различных временных разрезах (год, квартал, месяц, произвольный период):

- на общеуниверситетском уровне;
- на уровне факультета (управления, отдела);
- на уровне кафедры (сектора);
- на уровне научно-исследовательской работы, отдельного мероприятия и т. д.

На общеуниверситетском уровне предполагается формирование баланса исполнения сметы расходов, бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и платежного календаря, бюджета движения товарно-материальных ценностей, бюджета капитальных затрат, бюджета коммунальных расходов и др.

На уровне факультета (управления, отдела) предусматривается возможность создания совокупного бюджета, бюджета доходов и расходов, бюджета заработной платы сотрудников, стипендиального бюджета, бюджета научно-исследовательских работ, бюджета прочих договорных работ, бюджета повышения квалификации сотрудников, бюджета обеспечения методической деятельности, бюджета организационных расходов.

На уровне кафедры (сектора) предусматривается возможность формирования совокупного бюджета, бюджета заработной платы, бюджета научно-исследовательских работ, бюджета прочих договорных работ, бюджета повышения квалификации сотрудников, бюджета обеспечения методической деятельности, бюджета организационных расходов. Центрами прибыли в организационной структуре являются факультеты, кафедры, научные подразделения и коммерческие предприятия. Все остальные структурные подразделения — центры затрат [Михайлушкин 1998].

Такое управление финансами позволяет усилить экономическую структуру, определяющую стратегию и систему планирования, стратегию бизнеса и финансовую стратегию, маркетинг и инновации, смоделировать в случае необходимости новую для вуза структуру управления, ответственную за развитие организационно-функционального потенциала вуза, развить технологическую и педагогическую структуры, отвечающие за образовательную стратегию вуза, укрепить теоретико-методологическую базу, определяющую необходимое содержание образовательного процесса.

Указанные структуры существенно облегчают вузу решение проблем прибыли/убытка, цены и платы за образование. Целью разработки нового механизма управления внебюджетной деятельностью вуза как делового предприятия является формирование по известным правилам управления проектами необходимого организационного, функционального, информационного и кадрового потенциала вуза как делового предприятия для успешного функционирования и развития в новых экономических условиях.

Основными направлениями реализации подобных проектов являются выработка стратегии и разработка структуры управления. Стратегия включает в себя ценностные

ориентации вуза, принципы стратегии, функциональные стратегии вуза, состав стратегических зон хозяйствования, систему внутрифирменного планирования, функциональную политику, процедуры и правила, а также необходимые информационные технологии для реализации стратегии вуза и ее составляющих (банки данных, математические модели, комплексы программных средств).

Основные задачи управления внутренней средой университета:

- достижение максимальной отдачи от имеющихся в наличии ресурсов (прежде всего, от административно-управленческого, профессорско-преподавательского персонала, а также материальных ресурсов и используемых технологий);
- привлечение новых ресурсов для усиления слабых мест (улучшение структуры учебного аудиторного фонда, приобретение (обновление) литературы, техники, новых информационных, образовательных технологий и др.);
- обеспечение управляемости, планирования и прогнозирования маркетинговых воздействий;
- гарантия полноценной оплаты за конечные позитивные результаты маркетинговых усилий.

Разработка конкретной методологии маркетинга применительно к внутренней среде университета должна начинаться, во-первых, с создания эффективной маркетинговой службы университета, осознания ее основных целевых функций, задач и разработки стратегической линии на период примерно от трех до пяти лет и, во-вторых, с организации сбора всей необходимой информации, позволяющей объективно оценить характер всех видов предоставляемых в университете услуг (потребительских свойств товара). Здесь имеются в виду услуги преподавателей, менеджеров, вспомогательных, технологических и других служб. Тщательный анализ количества и качества всех этих услуг позволяет обосновать оптимальную цену продукта и проанализировать состав издержек с точки зрения весомости в них рациональных и нерациональных компонент. Успешность проведения такого анализа позволит в конечном счете судить об эффективности издержек на подготовку специалиста.

Интеллектуальные ресурсы составляют сегодня важнейший элемент маркетинговой микросреды и могут быть разделены на три подгруппы: 1) документальные; 2) виртуальные; 3) персонифицированные.

Интеллектуальные ресурсы имеют природу интеллектуальной собственности и могут быть и чаще всего защищены патентным законодательством (патенты, зарегистрированные торговые марки, ноу-хау и т.п.). Виртуальный интеллектуальный ресурс — это корпоративная культура, представляющая, по Р. Гриффину, ряд ценностей, которые помогают членам какой-либо организации понимать, для чего организация существует, как организация ведет дело и что организация считает для себя важным [Griffin 1993].

Интеллектуальные ресурсы также существуют в персонифицированной форме, представляя квалификацию и опыт работников предприятия. В системе высшего образования и науке чаще всего используются термины «преподаватели и сотрудники», «профессорско-преподавательский состав (ППС)», «руководители и администраторы», «ученые и специалисты».

Руководство — менеджеры, осуществляющие координацию персонала в процессе образовательной деятельности. По принятой в теории менеджмента трехуровневой классификации руководителей разделяют на высшее звено (ректор), среднее звено (проректора, деканы) и нижнее звено (заведующие кафедрами, начальники отделов).

Преподаватели — основная категория персонала, осуществляющая образовательный процесс, результатом которого являются компетенции студента.

Разделяют преподавателей высшей квалификации (профессор, доктор наук), средней квалификации (доцент, кандидат наук) и нижней (базовой) квалификации (старший преподаватель, ассистент). Ученые — ведущая часть персонала учебного или научного учреждения, занятого в сфере научно-исследовательской деятельности, результатом труда которого является интеллектуальный продукт (изобретение, методика, новая технология и др.). По уровню квалификации выделяют ученых высшей квалификации (академики, главные и ведущие сотрудники), средней квалификации (старший научный сотрудник, научный сотрудник, докторант) и базовой (нижней) квалификации (младший научный сотрудник, аспирант). Специалисты — значительная часть персонала образовательного учреждения, занятая обеспечением образовательного и научного процессов. Исходя из рассмотренной выше общей квалификации персонала, их можно разделить на функциональных специалистов, инженеров и технических специалистов. Продуктом труда специалистов является сбор и переработка информации, подготовка проектов решений.

Знание, постоянный анализ внутренней маркетинговой среды вузами, как и присущая им неоднородность, являются результатом обладания уникальными ресурсами и организационными способностями, которые являются основой устойчивого конкурентного преимущества, способствуют формированию человеческого капитала конечных потребителей образовательной услуги и в то же время помогают вузам генерировать прибыль. Разноуровневые элементы маркетинговой среды рынка тесно связаны между собой, и эта связь проявляется в том, что степень совершенства системы управления университетом (внутренняя среда) практически во многом определяет целесообразность и гармоничность связей с внешней средой (макросредой) — потребителями, партнерами, конкурентами, государством и др. И наоборот, неэффективное управление внутренней маркетинговой средой практически всегда имеет своим следствием хаотический характер развития внешних связей.

### ***Библиографический список***

Интеллектуальная собственность. Кн. 1, 2 / сост. и комм. проф. Ф. Чигиря. Мн.: Амалфея, 1997. 224 с.

Маркетинг образовательных услуг / под ред. Н. А. Пашкус. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. 240 с.

*Михайлушкин А. И.* Реформирование высшего профессионального образования в обществе переходного периода. СПб., 1998. 196 с.

*Салимова Т.А., Ватолкина Н.Ш.* Сравнительная характеристика потребителей высшего учебного заведения // Университетское управление. 2010. № 1. С. 72–76.

*Griffin R.W.* Management. Boston: Houghton Mifflin Company etc., 1993. 73 p.