ISSN 2311-875X (Online) ISSN 2073-2872 (Print)

Приоритеты России

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ АДАПТАЦИЯ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ В ДИНАМИЧНОЙ СРЕДЕ

Наталья Сергеевна МУШКЕТОВА

кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга, Волгоградский государственный университет, Волгоград, Российская Федерация nmushketova@yandex.ru

История статьи:

Принята 18.03.2015 Принята в доработанном виде 10.04.2015 Одобрена 26.04.2015

УДК 658.512

Ключевые слова:

образовательная услуга, маркетинг, стратегия, маркетинговые цели, целевая аудитория

Аннотация

Тема. Статья посвящена разработке маркетинговой стратегии для вуза, действующего в условиях динамичной среды. Актуальность проблемы определяется тем, что современным региональным вузам приходится сталкиваться с государственной образовательной политикой, направленной на сокращение количества вузов и их филиалов, снижением финансирования, обострением конкуренции на региональном, национальном и мировом рынках, ростом значимости международных и национальных рейтингов, демографическими и социальными вызовами.

Цели и задачи. Исследование проведено с целью разработки стратегии маркетинговой адаптации российских вузов через решение следующих задач: анализ стратегического маркетингового планирования, характеристика и классификация маркетинговых стратегий; обоснование выбора маркетинговой стратегии.

Методология. В настоящей работе с помощью системного подхода проанализированы различные аспекты стратегического маркетингового планирования вуза, на основании результатов маркетинговых исследований рынка образовательных услуг вузов определены критерии выбора той или иной маркетинговой стратегии.

Результаты. Сформулирован комплекс маркетинговых стратегий, позволяющих вузу адаптироваться в современной динамичной маркетинговой среде.

Значимость. В рамках системы маркетинговых стратегий региональные вузы на различных уровнях управления определяют стратегические цели, сгруппированные по сферам достижения и в соответствии с разработанными критериями в следующих блоках: экономическом (выход на более высокий уровень рентабельности образовательных услуг); потребительском (рост доли рынка; рост доли повторных покупок образовательных услуг и др.); производственном (повышение качества услуг и приведение в соответствие с ценой); коммуникационном (рост числа положительных упоминаний в СМИ, повышение узнавания бренда, положительные ассоциации с брендом и др.); кадровом (горизонтальный и вертикальный рост ППС и т.п.). Все это дает вузам возможность адаптироваться к изменениям в подсистемах среды маркетинговой деятельности.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

При всей важности государственного влияния результаты реформирования и адаптации вузов к динамично изменяющейся среде зависят от самих университетов, от разработки эффективной маркетинговой стратегии, от преобразования этой стратегии в конкретные программы и задачи. Стратегическое маркетинговое планирование развития университета можно рассматривать как логическую последовательность управленческих процессов: определение (корректировка) миссии и видения вуза; стратегический анализ внешней и внутренней среды маркетинговой деятельности образовательного учреждения; разработка и анализ стратегических альтернатив; выбор маркетинговой стратегии. Указанной проблеме посвятил свои

исследования ряд отечественных и зарубежных авторов [1-12].

В соответствии с логикой процесс стратегического анализа должен начинаться с внешнего анализа, т.е. исследования микро- и макросреды организации. Необходимо выделить ключевые аспекты стратегического исследования внешней среды маркетинга вуза и их специфические особенности: анализ целевых аудиторий, рынка труда, маркетинговой среды.

Во-первых, анализ целевых аудиторий вуза. При проведении маркетингового анализа образовательная деятельность вуза должна быть дифференцирована для следующих сегментов:

- потенциальных потребителей (абитуриенты и их родители); непосредственных потребителей (студенты, слушатели программ повышения квалификации, курсов, семинаров, выпускники вузов (в том числе других) — потенциальные аспиранты);
- доноров (заказчиков), в качестве которых могут выступать бизнес, общественные организации, политические партии, органы власти.

Очевидно, что сегментация рынка образовательных услуг вузов усложняется, а маркетинговая деятельность вуза становится многомерной в сравнении с традиционным маркетингом в коммерческих структурах [13].

При исследовании потенциальных потребителей вузу следует учитывать факторы, на основе которых абитуриент выбирает специальность и вуз (они определяют конкурентоспособность образовательной услуги)¹.

Результаты исследования спроса на образовательные услуги вузов на Волгоградском рынке труда позволили выявить следующие факторы, влияющие на выбор потребителя: организационно-правовая форма вуза (в комплект выбора абитуриентов попали в основном государственные вузы); разрыв в уровнях оплаты и квалификации труда на региональном рынке труда, обусловливающий перевес в структуре предпочтений абитуриентов в сторону экономических и юридических направлений подготовки (малообеспеченные респонденты более склонны выбирать специальность, востребованную на рынке труда, пытаясь использовать образовательный ресурс в качестве «социального лифта», и, наоборот, чем выше уровень жизни респондентов, тем ниже мотивация к получению востребованной специальности); источники информации о вузе (приоритет отдается группе коммерческих источников: сайт вуза и информация приемной комиссии (или День открытых дверей), на втором месте — личные источники: семья и ее окружение) [14-16].

Во-вторых, анализ состояния и тенденций развития рынка труда. Положение вузов напрямую зависит от состояния смежного рынка, для которого они осуществляют подготовку специалистов. В процессе маркетингового анализа работодателей вузу следует учитывать, что составляющие качества

образовательной услуги данный сегмент всегда оценивает только как результат: заказчикам важны прежде всего компетенции молодого специалиста. В данном ключе вузу следует анализировать именно востребованность выпускников, поскольку трудоустройство выпускников и успешная карьера по специальности являются ключевыми параметрами качества высшего профессионального образования. Спрос на образовательные услуги является производным от изменений на рынке труда и последующего изменения общественного мнения о престижности и выгодности профессий, при этом цикл изменения спроса на образовательные услуги может составлять величину порядка 10 лет².

Для выявления потребностей регионального бизнеса в отношении выпускников волгоградских вузов было проведено маркетинговое исследование работодателей Волгоградской области. Факторами, обусловливающими спрос в этом сегменте, являются: опыт работы после окончания вуза (абсолютное большинство работодателей именно ему придают значение); личные качества соискателей (наиболее значимые — профессионализм, грамотность, коммуникабельность, исполнительность); готовность работодателей оплачивать дополнительное образование соискателей; организационно-правовая форма вуза (предпочтения работодателей совпадают с предпочтениями абитуриентов); источники информации при поиске кандидатов на работу (внутренние и личные источники, сайты с резюме и сайты объявлений, службы занятости); сегментация работодателей по отраслевой принадлежности (торговля и услуги, телекоммуникации, кредитнофинансовые учреждения, здравоохранение и государственное управление).

Таким образом, спрос на рынке образовательных услуг вузов характеризуется высокой разнородностью, существенными различиями предпочтений, требований, приоритетов и проблем потребителей, а также разбалансированностью спроса и предложения на рынке труда, которая проявляется в специфике региональных проблем занятости и трудоустройства населения, миграционными процессами, проблематикой безопасности и общественного порядка. Актуальность исследования данных аспектов обусловлена необходимостью определения рыночной ниши, которую высшее

¹ Бутова Т.Г., Григорьева Е.Г. Особенности маркетинга в российской сфере образования. URL: http://marketing.spb.ru/conf/2002-01-edu/sbornik-2.htm.

² Вихарева О.Н. Вклад регионального профессиональнообразовательного комплекса в развитии кадровых ресурсов региона // Управление развитием региона: традиции и инновации: материалы III Региональной научно-практической конференции. Чебоксары: Новое время, 2007. С. 139–142.

учебное заведение будет стремиться занять, и максимизацией его сравнительных преимуществ. Это позволит увязать реорганизацию вуза с меняющимися возможностями регионального или местного развития [17].

В-третьих, анализ внешней среды. Результатами указанного анализа является совокупность характеристик, которые находятся вне контроля высшего учебного заведения и могут оказывать на него положительное или негативное воздействие. Данные параметры должны быть идентифицированы как «возможности» или «угрозы» для вуза. Под «возможностями» понимают благоприятные тенденции и явления, которые могут способствовать развитию организации, а под «угрозами» — негативные процессы во внешней среде, которые могут привести к ухудшению положения вуза. Иными словами, осуществляется оценка стратегического климата университета.

Социально-демографическая ситуация в России и развитых странах изменяется в неблагоприятном для государства направлении: рождаемость падает, продолжительность жизни увеличивается, усиливается дисбаланс между числом работающих и числом иждивенцев, социальные обязательства государства растут, а налоговая база уменьшается. Финансирование высшего образования в таких условиях уже не является приоритетом для России и ее регионов в ситуации, когда увеличивается доля пожилых людей, растут расходы на медицинское обслуживание, когда материнство и детство, а также средняя школа остаются проблемной сферой по многим параметрам. Финансирование высшего образования все чаще становится задачей семьи, работодателя, частных пожертвований и т.п.

Анализ политической ситуации обусловливает перспективы роста для российских вузов на рынках стран СНГ и стран Восточной и Юго-Восточной Азии, что вызвано экономическим интересом этих стран к научно-техническим достижениям в военно-промышленном комплексе и фундаментальной науке, российскому сырью. Также интерес с точки зрения роста представляют страны с большой численностью русскоговорящих эмигрантов и их детей, которые собираются в будущем развивать бизнес с российскими партнерами (страны Восточной Европы, Ближнего Востока, Австралия). Реформирование системы высшего профессионального образования, осуществляемое в настоящее время в России, требует пересмотра существующих подходов к исследованию образовательного процесса, его продукта с целью разработки системы рекомендаций по совершенствованию системы регулирования образовательного процесса как на государственном уровне, так и со стороны вузов, которые в условиях динамичных изменений среды маркетинга должны сосредоточиться на маркетинговых инструментах.

Стратегический маркетинговый анализ внутренней среды вуза базируется на исследовании комплекса маркетинга, которое направлено на выявление пробелов и разрывов по всем его аспектам в целях совершенствования в процессе разработки и реализации внедряемой маркетинговой стратегии. Результатом такого анализа является идентификация перечня сильных и слабых сторон вуза.

В основе разработки маркетинговой стратегии вуза лежат четыре уровня целеполагания: идеалы, стратегические намерения, стратегические цели и залачи.

Идеалы — это цель высшего уровня. Она принципиально недостижима, но является притягательным ориентиром, определяет смысл деятельности высшего учебного заведения. Идеалы должны найти отражение в миссии вуза, которая представляет собой философию и предназначение, смысл существования университета³.

Миссия, по сути, является стратегическим инструментом, первым шагом в процессе стратегического управления [18, с. 17–18]. Эффективность миссии как документа во многом определяется тем, насколько успешно и адекватно будут сформулированы ответы на запросы ключевых заинтересованных групп. Отсюда очевидна бессмысленность «универсальных» и всеобщих миссий, т.к. каждое образовательное учреждение имеет свои целевые группы с собственными ожиданиями, ответ на которые они должны увидеть в миссии⁴.

Пример миссии регионального вуза, ориентированного на инновационное развитие — всестороннее совершенствование и стимулирование инновационного развития региона за счет обеспечения рынка высококачественными

³ *Акинфиева Н.В.* Формирование миссии в российских вузах: возможности, ограничения, проблемы. URL: http://sgu.ru>sites/default/files/textdocsfiles.

⁴ Разработка стратегии образовательного учреждения: монография / О.Б. Веретенникова, Н.В. Дрантусова, А.К. Клюев, Е.А. Князев, С.В. Кортов, В.И. Майданик, Л.А. Малышева, Л.Н. Попова. Екатеринбург: Учебно-методический центр УГТУ-УПИ, 2010. 438 с.

образовательными услугами для подготовки востребованных квалифицированных специалистов в масштабах, необходимых для эффективного функционирования и социокультурного развития общества через экспансию знаний и культуры и их применение в реальной жизни.

В отличие от миссии, характеризующейся только качественными показателями, стратегические намерения должны описывать и количественные, и качественные показатели. Стратегические намерения должны быть отражены в стратегическом видении: это целевые ориентиры, которые вуз стремится достичь в будущем. Причем наличие видения перспективы и миссии позволяет:

- сообществу вуза договориться о направлениях и приоритетах развития;
- внешним стейкхолдерам (власти, бизнесу) узнать, какое место стремится занять вуз в образовательном, научном, культурном пространстве региона;
- внутренним стейкхолдерам вуза (сотрудникам, студентам) получить корпоративные ценностные ориентиры, перспективные направления деятельности.

Определение горизонта стратегического планирования деятельности вуза также имеет свою специфику. Система образования в значительной мере консервативна и инерционна. Так, результаты внедрения новых образовательных программ во внешней среде можно оценить только через 10–15 лет, в самом вузе — через 4–6 лет. Поэтому в системе образования перспективные планы развития вузов должны разрабатываться как минимум на 10–15 лет (хотя и ректор вуза, и ученый совет вуза избираются на 5 лет) [14, 17, 18].

Стратегические маркетинговые цели вуза должны опираться на маркетинговые критерии их достижения и могут быть сгруппированы в 4 ключевых блока: 1) экономический; 2) потребительский (клиент/рынок); 3) производственный раздел (внутренних бизнес-процессов вуза); 4) кадровый раздел⁵.

Экономический раздел должен включать основные экономические и финансовые цели деятельности вуза на планируемый период. Потребительский раздел должен определять целевые сегменты потребителей

вуза, а также критериальные показатели, которыми будет измеряться выполнение вузом поставленных целей. Этот раздел также должен включать идентификацию той потребительской ценности образовательных услуг, которую вуз предлагает своим целевым сегментам. Производственный раздел должен сбалансировать стратегические цели вуза, превратить их из абстрактного намерения в реально достижимую задачу. Этот раздел определяет критически важные для достижения успеха внутренние бизнес-процессы университета, в которых он должен достичь совершенства. В кадровом разделе должны быть определены конкретные изменения в навыках персонала, системах и процедурах, способных обеспечить реализацию маркетинговой стратегии вуза.

Пример цели регионального университета — рыночное лидерство за счет инновационного развития. При этом задачи университета могут быть следующими:

- 1) стратегическая маркетинговая ориентация университета, принятая всеми подразделениями;
- 2) взаимодействие университета, бизнеса и власти:
- 3) диверсификация источников финансирования;
- 4) стимулирование предпринимательского поведения сотрудников за счет HR-технологий последнего поколения: управления талантами, карьерным ростом, формирования самообучающейся организации, непрерывного образования;
- 5) развитие корпоративной культуры, ориентированной на проектную, исследовательскую и предпринимательскую деятельность, обеспечиваю щую коммерциализацию технологий и генерацию стартапов;
- б) позиционирование университета как провайдера глобального рынка образовательных услуг и рынка стартапов;
- 7) постоянное внедрение результатов инновационных проектов в образовательный процесс;
- создание и развитие информационной инфраструктуры как набора сервисов и инструментов для решения задач исследовательской и предпринимательской деятельности;

 $^{^5}$ Абаев А.Л. Стратегия вуза: маркетинговый аспект. URL: http://marketing.spb.ru/lib-special/branch/ihe_strategy.htm?printversion; Беденко Н.Н. Сбалансированная система показателей в современном вузе: некоторые аспекты // Стандарты и качество. 2010. № 8. С. 88–92.

- 9) создание и развитие ассоциации выпускников для реализации региональных, национальных и международных инициатив.
- 10) постоянные маркетинговые исследования. Результат — мощный академический центр, реализующий высокотехнологичные проекты, результаты которых интегрированы в востребованные потребителями образовательные услуги.

Сформулированные таким образом стратегические цели и задачи организации учитывают все аспекты развития вуза, его долгосрочные и краткосрочные перспективы, а также переводят его корпоративное видение и миссию в конкретные действия, способные объединить и вдохновить всех участников процесса предоставления образовательных услуг. Все указанные разделы стратегических целей вуза не должны существовать отдельно и независимо друг от друга, они должны увязываться причинноследственными связями в единую стратегию. Стратегический маркетинговый план вуза должен содержать перечень конкретных мероприятий с обязательной ресурсной поддержкой (без материального, финансового и кадрового обеспечения они бессмысленны), а также системой плановых количественных и качественных показателей для различных уровней управления: вуз — факультет/ институт — кафедра [18, с. 21; 19].

Стратегия организации должна создаваться и развиваться как полноценная органическая система. Разработанные стратегии ключевых направлений деятельности должны стать основой для разработки в вузе научной и кадровой политики; политики в области качества; политики освоения международного рынка образовательных услуг; финансово-инвестиционной политики; положений, регулирующих деятельность вуза; стратегий развития факультетов и филиалов; иных локальных актов.

Систематизируя накопленный опыт маркетингового стратегического планирования, целесообразно учитывать имеющиеся классификации маркетинговых стратегий для стратегического планирования вуза.

По уровню управления маркетинговая стратегия вуза может быть: 1) корпоративной; 2) деловой (бизнес-стратегия); 3) функциональной.

В зависимости от положения вуза на рынке он может выбирать между следующими маркетинговыми стратегиями корпоративного

уровня: стратегия выживания, стабилизации и роста. Стратегия выживания — защитная стратегия, реализуемая вузом, находящимся в условиях тяжелого экономического положения. Цель данной стратегии — выход из кризисного состояния за счет изменения существующего комплекса маркетинга вуза. Стратегия стабилизации должна быть внедрена в случае падения основных экономических и маркетинговых показателей вуза. Соответственно, целью стратеги роста является рост объема продаж, прибыли, капитала и других показателей вуза.

В свою очередь каждая маркетинговая стратегия корпоративного уровня может быть дифференцирована по различным критериям. Например, **стратегия роста**, в соответствии с матрицей И. Ансоффа, в зависимости от возраста рынка и товара (услуги) может быть следующих видов: глубокого проникновения на рынок (обработки рынка), развития (расширения) рынка, развития образовательного продукта (услуги), диверсификации [20]:

1) стратегия глубокого проникновения реализуется при условии, что вуз остается со своими прежними направлениями деятельности на прежних рынках. Вуз должен определить, посредством каких маркетинговых инструментов возможен рост. В основном рост возможен на растущих рынках. В этом случае практически ничего менять не надо, поток студентов увеличится сам собой. В наблюдающейся ситуации убывающего рынка (следствие демографического кризиса), рост может стимулироваться исключительно за счет активного использования инструментов маркетинга: снижение цен на коммерческое обучение, более активная реклама вуза и его образовательных услуг и т.п. Для большинства вузов использование преимуществ стратегии проникновения ограничено, поскольку каждый вуз имеет свой определенный имидж, опыт, рыночную репутацию, и существенно увеличить прием даже при активном использовании инструментов рекламы и продвижения достаточно проблематично [21];

- 2) стратегия развития рынка реализуется путем выхода вуза на новые рынки с имеющимися продуктами. Рынок может рассматриваться в 2 аспектах:
- как географический рынок. Если вуз нацелен на мировой рынок, его устойчивость в долгосрочной перспективе может быть существенно выше, что обусловлено распределением

рисков не только внутри страны, но и за рубежом. Соответственно, устойчивость вуза, ориентированного на страновой уровень, будет выше, чем устойчивость регионально ориентированного вуза. Следовательно, для любого вуза предпочтительно иметь несколько географических рынков для охвата своими образовательными услугами. Иначе говоря, вузы должны рассматривать альтернативы развития своих целевых географических рынков за счет выхода на новые региональные рынки внутри страны, а также на новые зарубежные рынки. Если для охвата региональных рынков внутри страны вузы используют стратегию развития филиальной сети, то охват зарубежных рынков (экспортная стратегия вуза) реализуется путем открытия представительств вуза в различных странах. Такие представительства, с одной стороны, могут предоставлять образовательные услуги (например, обучать российских эмигрантов), с другой стороны, могут только распространять информацию об услугах вуза на иностранном рынке, развивая связи с общественностью (участие в образовательных выставках, посещение школ, организация дней открытых дверей, распространение буклетов и т.п.);

как потребительские рынки (сегменты). В качестве ключевого признака сегментации российского рынка образовательных услуг вузов используется источник оплаты обучения (бюджет или собственные средства). При разработке маркетинговой стратегии выхода на новый сегмент бюджетников вузу следует учитывать то, что основными факторами принятия решения о выборе вуза являются: интерес к будущей профессии; престижность вуза (отношение к бренду); регион проживания. При выходе на новый сегмент абитуриентов, намеревающихся обучаться на платной основе, следует учитывать, что у них принятие решения о покупке зависит от следующих факторов (в порядке убывания по степени значимости: цена обучения; интерес к направлению обучения (будущей профессии); бренд вуза; регион проживания. Поскольку цена является наиболее значимым фактором для коммерческих студентов, выход на данный сегмент должен сопровождаться снижением цены обучения. Кроме того, такая стратегия может быть актуальна и на корпоративном рынке;

3) стратегия развития продукта предусматривает выведение на существующий рынок новых продуктов университета, в качестве которых выступают новые направления обучения как на базе существующих, так и в рамках вновь формируемых факультетов и институтов вуза. Внедрение новых специальностей требует от вуза серьезного стратегического и экономического обоснования, поскольку выпускаемые специалисты должны пользоваться спросом на рынке труда. Это диктует необходимость проведения исследования состояния и перспектив развития регионального рынка труда, интервью ирования работодателей. В рамках стратегии развития продукта вузы, не имеющие магистратуры, аспирантуры и докторантуры, могут рассматривать варианты их организации, что также требует соответствующих разрешений Министерства науки и образования. Указанная стратегия развития продукта также может быть реализована посредством открытия направлений дополнительного образования (курсов повышения квалификации и переобучения), что особенно актуально в настоящее время, поскольку рынок бизнес-образования растет быстрыми темпами;

4) стратегия диверсификации основана на внедрении новых продуктов на принципиально новые рынки. В качестве новых продуктов выступают новые образовательные программы, в качестве новых рынков — новые сегменты потребителей. Технические вузы чаще всего диверсифицируются за счет открытия экономических специальностей, гуманитарные — за счет расширения ассортимента гуманитарных специальностей, которые до этого не входили в профиль вуза. Экономические направления подготовки, в частности, направления «Менеджмент» и «Экономика» являются наиболее востребованными и привлекательными для реализации стратегий диверсификации многих вузов.

Диверсифицироваться вуз может и за счет различных направлений деятельности, связанных (например, консультационные услуги, услуги проектирования и исследования) или не связанных с образовательными услугами: строительство, типографские услуги, издание книг, библиотечные услуги, гостиничные услуги, туристические и т.п.

Стратегия диверсификации вуза может осуществляться в нескольких направлениях [21]:

• вертикальная диверсификация — предполагает освоение и внедрение новых услуг, товаров или технологий, позволяющих продвигаться вузу вверх и вниз по вертикальной цепочке

изготовления образовательного продукта. Так, вузы могут открывать собственные рекрутинговые, консалтинговые, маркетинговые, рекламные агентства и т.п.). Вуз также может двигаться вертикально вниз, т.е. открывать свои школы, колледжи, курсы подготовки абитуриентов и пр.;

- концентрическая диверсификация предусматривает развитие новых продуктов на базе имеющихся технологий. Свои образовательные технологии вузы могут использовать для развития программ дополнительного образования, корпоративных программ, курсов повышения квалификации. Если вузы обладают патентами на определенные технологии, то возможна организация производства товаров на базе этих технологий;
- горизонтальная диверсификация предполагает исследование неудовлетворенных потребностей своих покупателей и предложение новых продуктов, например, разработка актуальных курсов и обучающих семинаров в сфере управления в ЖКХ, защиты прав потребителей, энергосбережения и пр.;
- конгломератная диверсификация предполагает выход вуза из узкой сферы специализации и расширение спектра продуктов (например, медицинские вузы могут открыть направление «Менеджмент в медицинских учреждениях»).

Следует отметить, что стратегии развития продукта и, особенно, стратегии диверсификации требуют от вуза разработки и реализации дополнительных немаркетинговых функциональных стратегий, например, стратегия развития научно-педагогических школ, стратегия развития научных исследований, стратегия опережающей подготовки кадров и др. [14; 17; 18, с. 30].

Следующий уровень — деловые (бизнес) стратегии, нацеленные на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции вуза на рынке образовательных услуг. Бизнес-стратегия включает любые шаги и меры, учитывающие конкуренцию, иные рыночные факторы, особенности демографии и запросы покупателей, новые законопроекты и правовые требования, а также другие внешние условия работы.

Маркетинговые бизнес-стратегии можно классифицировать по следующим критериям: конкурентное преимущество, конкурентная позиция нарынке, агрессивность действий. Так, с точки зрения конкурентных преимуществ деловая стратегия вуза

в соответствии с матрицей M. Портера 6 может быть следующих видов:

- стратегия лидерства за счет экономии на издержках;
- стратегия лидерства за счет дифференциации;
- стратегия сфокусированной дифференциации.

Конкурентное преимущество за счет меньших издержек следует использовать при формировании вузом относительно низких цен на образовательные услуги среднего качества. В этом случае вузы либо должны ориентироваться на рынок массового образования и иметь высокую рыночную долю, либо на узкую нишу — узкий сегмент образовательного рынка, предлагая ограниченный набор узкоспециализированных программ обучения по низким ценам.

Конкурентное преимущество в виде дифференциации вузы должны использовать, предлагая более качественные услуги по более высоким ценам в массовом сегменте образовательного рынка. Часто более высокое качество услуг непосредственно связывается с более известным и престижным брендом вуза, который сформировался за длительный период его деятельности. Данная стратегия является наиболее эффективной для государственных вузов, которые являются ключевыми провайдерами рынка и воспринимаются потребителями как бренд.

Примером сфокусированной дифференциации является стратегия Волгоградского государственного университета, который выделил факультет мировой экономики и финансов и факультет управления и региональной экономики в качестве отдельных институтов, каждый из которых предлагает ограниченный спектр экономических и управленческих направлений обучения по относительно высоким — для регионального рынка — ценам.

Следующий уровень — функциональная стратегия — осуществляется по управленческому плану действий внутри подразделений или ключевых функциональных направлений деятельности вуза: маркетинга, сбыта, производства, обслуживания, снабжения, финансов, персонала и др. Функциональная стратегия детализирует деловую стратегию вуза за счет определения подходов, конкретных действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. В

⁶ Джоан Магретта. Ключевые идеи. Майкл Портер. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 272.

общем виде отдельная функциональная стратегия представляет собой план, содержащий описание необходимых мероприятий для достижения целей деловой и функциональной стратегий вуза.

На функциональном уровне управления можно выделить следующие стратегии маркетинга: стратегии сегментации, стратегии, формируемые исходя из типа рыночного спроса. В зависимости от степени сегментации рынков сбыта образовательных услуг вуз может реализовывать следующие маркетинговые стратегии: стратегия недифференцированного (агрегированного) маркетинга, стратегия дифференцированного маркетинга, стратегия концентрированного маркетинга [22].

Реализуя стратегию агрегированного маркетинга, вуз рассматривает рынок как единую однородную совокупность потребителей и выходит на рынок образовательных услуг с однородным продуктом, разрабатывает единый комплекс маркетинга, концентрируя внимание на общих потребностях и предпочтениях всех потребителей, оставляя без внимания их отличия, что предполагает достижение вузом конкурентных преимуществ по издержкам. Таким образом, данная стратегия характерна для вузов, имеющих широкий охват рынка за счет предложения стандартного образовательного продукта по относительно низкой цене.

Стратегия дифференцированного маркетинга предусматривает охват нескольких сегментов рынка и разработки для каждого из них отдельного комплекса маркетинга. Основные маркетинговые усилия вуза должны быть сосредоточены на дифференциации образовательных продуктов, цен, распределения, стимулирования и др. При этом затраты вуза на маркетинг увеличиваются, что связано с разработкой и коррекцией ассортимента, проведением маркетинговых исследований, креативным наполнением рекламы, усложнением процесса реализации и т.п.

Стратегия концентрированного маркетинга позволяет вузу максимально адаптироваться к требованиям отдельных специфических целевых потребительских групп. Данный подход особенно привлекателен для дальнейшего проникновения на рынок с целью привлечения новых потребителей, когда основные сегменты насыщены, сложилась

устойчивая конкурентная структура, дальнейший захват рынка образовательных услуг вузов ограничен. Однако такая стратегия довольно уязвима и рискованна, поскольку ориентирована на небольшое число сегментов или один сегмент, который может и не оправдать надежд и расчетов вуза или оказаться объектом аналогичной политики вуза-конкурента.

Кроме того, стратегия концентрированного маркетинга возможна на определенный период как временная, например, обеспечивающая концентрацию усилий для освоения новых сегментов рынка и расширения деятельности вуза. Однако как только эта задача будет решена, вузу следует переориентироваться на дифференцированную стратегию или проводить ее по основным продуктам параллельно со стратегией концентрированного маркетинга по новому узкому сегменту рынка для конкретного образовательного продукта.

Исходя из спроса на рынке образовательных услуг, вуз может выбирать следующие стратегии:

- стимулирующий маркетинг при нулевом спросе (реализуется посредством снижения проходных баллов, снижения цены обучения на непопулярные специальности и направления подготовки);
- *поддерживающий маркетинг* при полноценном спросе (например, для поддержания спроса на рынке экономических и юридических направлений подготовки);
- ремаркетинг при временном снижении спроса (например, стимулирование спроса на ранее популярные, а сейчас маловостребованные направления подготовки, такие, как история, машиностроение и пр.).

Таким образом, система маркетинговых стратегий регионального вуза, основанная на уровнях и сферах управления маркетингом, позволяет современному университету сформулировать стратегические маркетинговые цели в соответствии с определенными маркетинговыми критериями достижения, сгруппированными в экономическом, потребительском, производственном и кадровом блоках, и тем самым адаптироваться к условиям и факторам динамичной маркетинговой среды.

Список литературы

1. *Боровская М.А., Масыч М.А.* Стратегия инновационно ориентированного управления развитием технического университета: монография. Таганрог: Изд-во Таганрогского государственного радиотехнического университета, 2006. 198 с.

- 2. *Бочарова О*. Высшее образование в России: вертикальная мобильность и социальная защита // Высшее образование в России. 2002. № 1. С. 34–39.
- 3. *Карпов Е.Б., Дементьев М.Б., Селезнева А.В., Чукин А.Н.* Маркетинг образовательных услуг на основе анализа геополитического положения региона. URL: http://www.marketing.spb.ru/conf/2002-01-edu/sbornik-3.htm.
- 4. *Ландреви Ж., Леви Ж., Линдон Д.* Меркатор. Теория и практика маркетинга / пер. с франц. В 2 т. Т. 2. М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2006. 1168 с.
- 5. *Ломовцева О.А., Владыка М.В.* Институционально-инновационные изменения системы национального высшего образования: возможности и вызовы современности // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2013. № 2. С. 2–9.
- 6. *Мушкетова Н.С.* Организация инновационного развития университета в экономической среде // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 28. С. 56–64.
- 7. *Озерова О.К., Кобыща В.В.* Заочное высшее профессиональное образование в России: общая характеристика (2005–2010 гг.) // Вопросы образования. 2012. № 1. С. 246–256.
- 8. *Платонова Т.О.* Влияние конкуренции на рынке образовательных услуг на формирование конкурентных преимуществ высших учебных заведений // Управление экономическими системами. 2012. № 10. URL: http://www.uecs.ru/logistika/item/1601-2012-10-19-06-06-38.
- 9. *Полусмакова Н.С., Трубина В.С.* Модель системы управления региональным маркетингом // Региональная экономика: теория и практика. 2011. № 35. С. 55–59.
- 10. *Рубин Ю., Коваленко А., Леденев В.* Конкуренция вузов на российском образовательном рынке // Вузовский вестник. 2010. № 7. С. 10–11.
- 11. *Сухенко Н.В.* Образовательные услуги вузов // Современные исследования социальных проблем. 2012. № 2. URL: http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/2/sukhenko.pdf.
- 12. *Аракелова И.В.* Современные формы конкуренции в малом предпринимательстве: маркетинговый аспект // Современная экономика: проблемы и решения. 2013. № 7. С. 77–83.
- 13. Прогноз развития высшего образования в России: 2009–2011 гг. / под ред. Т.Л. Клячко. М.: МАКС Пресс, 2009. 356 с.
- 14. *Тимофеева Г.В., Мушкетова Н.С.* Рынок образовательных услуг вузов: анализ предложения и спроса // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 27. С. 44–55.
- 15. *Антоненко В.В.* Зависимость дохода экономически активного населения Волгоградской области от уровня образования: статистический анализ // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 37. С. 31–38.
- 16. *Мельник Т.И*. К вопросу о подготовке специалистов, востребованных на региональном рынке труда // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 30. С. 59–64.
- 17. *Салми Д., Фрумин И.* Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса. URL: http://ecsocman.hse.ru/data/2011/05/06/1268032537/1.pdf.
- 18. Владимиров А.И. О стратегическом планировании и управлении в вузе. М.: Недра, 2012. 168 с.
- 19. *Кудрявенкова О.Л., Волохин С.Б.* Особенности рынка образовательных услуг крупного промышленного города: посткризисные векторы развития высшего профессионального образования // Экономический журнал. 2010. № 17. С. 85–90.
- 20. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999. 416 с.
- 21. *Екшикеев Т.К.* Конкурентные стратегии вуза // Проблемы современной экономики. 2009. № 3. URL: http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2759.
- 22. *Фадеев В.А.* Характеристика маркетинговых стратегий предприятий при разработке маркетинговой политики // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. 2012. № 2. URL: http://www.vipstd.ru/nauteh/index.php/---ep12-02/389.

ISSN 2311-875X (Online) ISSN 2073-2872 (Print)

Priorities of Russia

STRATEGIC MARKETING ADAPTATION OF THE RUSSIAN UNIVERSITIES IN A DYNAMIC ENVIRONMENT

Natal'ya S. MUSHKETOVA

Volgograd State University, Volgograd, Russian Federation nmushketova@yandex.ru

Article history:

Received 18 March 2015 Received in revised form 10 April 2015 Accepted 26 April 2015

Keywords: educational service, marketing, strategy, marketing objectives, target audience

Abstract

Importance The article focuses on developing a marketing strategy for the university acting in a dynamic environment. The issue is relevant as contemporary regional universities have to deal with the State educational policy aimed at reducing the number of higher educational institutions and their branches, cutting finance, increased competition in the regional, national and global markets, growing importance of international and national ratings, demographic and social challenges.

Objectives The study was conducted to develop a marketing strategy for adapting the Russian universities by addressing the following tasks: an analysis of strategic marketing planning, description and classification of marketing strategies; substantiation of a choice of marketing strategy.

Methods In this research, using the systems approach, I analyze different aspects of strategic marketing planning of the university and determine criteria for selecting a particular marketing strategy on the basis of a market research of educational services provided by the university.

Results I formulate a set of marketing strategies enabling the university to adapt to today's dynamic marketing environment.

Conclusions and Relevance As part of marketing strategies, regional higher educational institutions, at various management levels, set up strategic objectives grouped by attainability areas and in accordance with the criteria developed in the following blocks, i.e. economy (reaching a higher profitability level of educational services); consumption (growth in the market share, increase in repeat purchases of educational services and others); production (improving the quality of services and alignment with the price); communications (growth in positive references in the media, increased brand recognition, positive brand publicity, etc.); personnel (horizontal and vertical growth of purchasing power parity, etc.). It enables universities to adapt to changes in subsystems of the marketing environment.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

References

- 1. Borovskaya M.A., Masych M.A. *Strategiya innovatsionno orientirovannogo upravleniya razvitiem tekhnicheskogo universiteta: monografiya* [The strategy for innovation-oriented management of developing the technical university: a monograph]. Taganrog, Taganrog State Radio Engineering University Publ., 2006, 198 p.
- 2. Bocharova O. Vysshee obrazovanie v Rossii: vertikal'naya mobil'nost' i sotsial'naya zashchita [Higher education in Russia: vertical mobility and social protection]. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 2002, no. 1, pp. 34–39.
- 3. Karpov E.B., Dement'ev M.B., Selezneva A.V., Chukin A.N. *Marketing obrazovatel'nykh uslug na osnove analiza geopoliticheskogo polozheniya regiona* [Marketing of educational services based on the analysis of the region's geopolitical situation]. Available at: http://www.marketing.spb.ru/conf/2002-01-edu/sbornik-3.htm. (In Russ.)
- 4. Lendrevie J., Levy J., Lindon D. *Merkator. Teoriya i praktika marketinga* [Mercator. Théorie et pratique du marketing]. Moscow, International Centre for Financial and Economic Development Publ., 2006, 1168 p.
- 5. Lomovtseva O.A., Vladyka M.V. Institutsional'no-innovatsionnye izmeneniya sistemy natsional'nogo vysshego obrazovaniya: vozmozhnosti i vyzovy sovremennosti [Institutional and innovative changes in the system of national higher education: today's opportunities and challenges]. *Natsional'nye interesy: prioritety i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*, 2013, no. 2, pp. 2–9.
- 6. Mushketova N.S. Organizatsiya innovatsionnogo razvitiya universiteta v ekonomicheskoi srede [Organizing the university's innovative development in the economic environment]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika = Regional Economics: Theory and Practice*, 2013, no. 28, pp. 56–64.

- 7. Ozerova O.K., Kobyshcha V.V. Zaochnoe vysshee professional'noe obrazovanie v Rossii: obshchaya kharakteristika (2005–2010 gg.) [Distance learning in the higher educational institutions in Russia: general characteristics (2005–2010)]. *Voprosy obrazovaniya* = *Educational Studies*. *Moscow*, 2012, no. 1, pp. 246–256.
- 8. Platonova T.O. [Competition influence in the market of educational programmes on formation of competitive advantages of higher educational institutions]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami*, 2012, no. 10. (In Russ.) Available at: http://www.uecs.ru/logistika/item/1601-2012-10-19-06-06-38.
- 9. Polusmakova N.S., Trubina V.S. Model' sistemy upravleniya regional'nym marketingom [A model for regional marketing management]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika = Regional Economics: Theory and Practice*, 2011, no. 35, pp. 55–59.
- 10. Rubin Yu., Kovalenko A., Ledenev V. Konkurentsiya vuzov na rossiiskom obrazovatel'nom rynke [Competition of universities in the Russian educational services market]. *Vuzovskii Vestnik*, 2010, no. 7, pp. 10–11.
- 11. Sukhenko N.V. Obrazovatel'nye uslugi vuzov [The educational services of universities]. *Sovremennye issledovaniya sotsial 'nykh problem = Modern Research of Social Problems*, 2012, no. 2. Available at: http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/2/sukhenko.pdf. (In Russ.)
- 12. Arakelova I.V. Sovremennye formy konkurentsii v malom predprinimatel'stve: marketingovyi aspekt [Modern forms of competition in small business: marketing aspects]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya* = *Modern Economics: Problems and Solutions*, 2013, no. 7, pp. 77–83.
- 13. *Prognoz razvitiya vysshego obrazovaniya v Rossii: 2009–2011 gg* [Forecast of higher education development in Russia: 2009–2011]. Moscow, MAKS Press Publ., 2009, 356 p.
- 14. Timofeeva G.V., Mushketova N.S. Rynok obrazovatel'nykh uslug vuzov: analiz predlozheniya i sprosa [The market of educational services of universities: an analysis of supply and demand]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2014, no. 27, pp. 44–55.
- 15. Antonenko V.V. Zavisimost' dokhoda ekonomicheski aktivnogo naseleniya Volgogradskoi oblasti ot urovnya obrazovaniya: statisticheskii analiz [Dependence of income on the education level of economically active population of the Volgograd region: a statistical analysis]. *Natsional'nye interesy: prioritety i bezopasnost'* = *National Interests: Priorities and Security*, 2014, no. 37, pp. 31–38.
- 16. Mel'nik T.I. K voprosu o podgotovke spetsialistov, vostrebovannykh na regional'nom rynke truda [On the issue of training specialists needed in the region's labor market]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika* = *Regional Economics: Theory and Practice*, 2013, no. 30, pp. 59–64.
- 17. Salmi J., Frumin I. *Rossiiskie vuzy v konkurentsii universitetov mirovogo klassa* [Russian universities in the competition of the world-class universities]. Available at: http://ecsocman.hse.ru/data/2011/05/06/1268032 537/1.pdf. (In Russ.)
- 18. Vladimirov A.I. *O strategicheskom planirovanii i upravlenii v vuze* [On strategic planning and management in the university]. Moscow, Nedra Publ., 2012, 168 p.
- 19. Kudryavenkova O.L., Volokhin S.B. Osobennosti rynka obrazovatel'nykh uslug krupnogo promyshlennogo goroda: postkrizisnye vektory razvitiya vysshego professional'nogo obrazovaniya [The specifics of the educational services market in a large industrial city: post-crisis development trends in professional education]. *Ekonomicheskii zhurnal* = *Economic Journal*, 2010, no. 17, pp. 85–90.
- 20. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The New Corporate Strategy]. St. Petersburg, Piter Kom Publ., 1999, 416 p.
- 21. Ekshikeev T.K. Konkurentnye strategii vuza [Competitive strategies of a university]. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*, 2009, no. 3. Available at: http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2759. (In Russ.)
- 22. Fadeev V.A. Kharakteristika marketingovykh strategii predpriyatii pri razrabotke marketingovoi politiki [Characteristics of marketing strategies of entities in formulating the marketing policy]. *Sovremennaya nauka: aktual 'nye problemy teorii i praktiki = Modern Science: Actual Issues of Theory and Practice*, 2012, no. 2. Available at: http://www.vipstd.ru/nauteh/index.php/---ep12-02/389. (In Russ.)