



РОССИЙСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
им. А. И. ГЕРЦЕНА

---

# МАРКЕТИНГ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Учебное пособие

Под редакцией Н. А. Пашкус

*Допущено*  
*Учебно-методическим объединением*  
*по направлениям педагогического образования*  
*Министерства образования и науки РФ*  
*в качестве учебного пособия*  
*для студентов высших учебных заведений,*  
*обучающихся по направлению*  
*«540400 (050400) Социально-экономическое образование»,*  
*и слушателей системы дополнительного*  
*профессионального образования*

Санкт-Петербург  
2007

УДК 378.338  
М25

Рецензенты:

*Коцефана Т. В.*, канд. эк. н., доц.;

*Целиковская Е. А.*, д. эк. н., проф.

Авторы:

*Пашкус Н. А.*, канд. физ.-мат. наук, доц.;

*Пашкус В. Ю.*, канд. экон. наук, доц.;

*Соловейкина М. П.*, канд. экон. наук, доц.;

*Чебыкина Л. В.*, асс.

М25      Маркетинг образовательных услуг: Учебное пособие /  
Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус, М. П. Соловейкина, Л. В. Чебы-  
кина / Под ред. Н. А. Пашкус. – СПб.: ООО «Книжный Дом»,  
2007. – 112 с. – ISBN 978-5-94777-102-2

Пособие ориентировано на студентов факультета экономи-  
ки, обучающихся по специальности «Маркетинг» и бакалавр-  
ской программе направления подготовки «Социально-эконо-  
мическое образование», а также магистрантов по направле-  
нию «Менеджмент»; студентов факультета философии челове-  
ка, обучающихся по направлениям подготовки «Реклама» и  
«Связи с общественностью» и ряду магистерских программ по  
данным направлениям подготовки; студентов факультета тех-  
нологии предпринимательства, а также слушателей института  
дополнительного образования и других программ повышения  
квалификации учителей, преподавателей и работников выс-  
шей школы.

© Авторы, 2007

© Оформление

ISBN 978-5-94777-102-2

ООО «Книжный Дом», 2007

## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>1. МАРКЕТИНГ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ</b> .....	9
Контрольные вопросы и вопросы для самостоятельного изучения .....	23
Творческие задания .....	24
<b>2. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ И ЕЕ АНАЛИЗ</b> .....	25
Контрольные вопросы и вопросы для самостоятельного изучения .....	30
Творческие задания .....	31
<b>3. ВЫЯВЛЕНИЕ СТЕРЖНЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ</b> .....	32
Контрольные вопросы и вопросы для самостоятельного изучения .....	39
Творческие задания .....	40
<b>4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕННОСТИ РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ</b> .....	41
Контрольные вопросы и вопросы для самостоятельного изучения .....	46
Творческие задания .....	46
<b>5. ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ</b> .....	47
Контрольные вопросы и вопросы для самостоятельного изучения .....	53
Творческие задания .....	54

<b>6. ПРОДВИЖЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ НА РЫНОК</b> .....	55
Контрольные вопросы и вопросы для самостоятельного изучения .....	68
Творческие задания .....	69
<b>7. ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ</b> .....	70
Контрольные вопросы и вопросы для самостоятельного изучения .....	81
Творческие задания .....	81
<b>8. БРЭНД ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ</b> .....	82
Контрольные вопросы и вопросы для самостоятельного изучения .....	92
Творческие задания .....	93
<b>МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «SWOT-АНАЛИЗ БРЭНДА ОУ»</b> .....	94
<b>МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИМ ПОДГОТОВКУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МАРКЕТИНГ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ»</b> .....	96
<b>ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b> .....	99
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	102
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	105

## **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях глобализации образовательных систем, усиления конкуренции на рынке образовательных услуг и ужесточения требований, предъявляемых к образовательным учреждениям, возникает необходимость смены основной парадигмы поведения субъектов образовательной деятельности и осуществление перехода к новой для них активной маркетинговой позиции. Образовательные учреждения уже не могут оставаться пассивными производителями образовательных услуг, незначительно заинтересованными в их качестве и соответствии реальным потребностям рынка, использующими самые примитивные методы привлечения потребителей, они должны сами заниматься формированием рынка образовательных услуг и созданием новых потребностей, соответствующих будущим тенденциям инновационного развития национальной экономики.

Активная маркетинговая позиция образовательного учреждения предполагает использование современного аппарата маркетинга, стратегического продвижения, формирование устойчивых каналов маркетинговых коммуни-

каций, выявление и обоснование стержневой компетенции образовательного учреждения, создание его торговой марки и даже устойчивого образовательного брэнда. Применение современных методов маркетинга образовательных услуг позволит российским образовательным учреждениям не только выйти на принципиально иной качественный уровень развития и реализовать свои потенциальные возможности, но и выйти на мировой уровень, эффективно интегрироваться в глобальное образовательное пространство и успешно конкурировать с ведущими образовательными учреждениями, являющимися носителями признанных глобальных образовательных брэндов.

Данное учебное пособие предназначено для формирования у студентов и слушателей, обучающихся данной дисциплине, эффективных маркетинговых стратегий продвижения образовательных услуг и развития их стержневой компетенции. Целью данного пособия является формирование целостного представления об особенностях, структуре, целях и основных направлениях маркетинговой деятельности образовательных учреждений. Развитие у студентов и слушателей, обучающихся дисциплине «Маркетинг образовательных услуг», навыков выявления стержневой компетенции образовательного учреждения, формулировки маркетинговых стратегий и целевых приоритетов образовательного учреждения. Обучение студентов и слушателей основным навыкам и инструментарию исследования рынка образовательных услуг. Научить их правильно планировать и осуществлять рекламные кампании и PR-мероприятия в сфере образования, а также на основе предлагаемого для изучения аппарата оценивать их эффективность. Научить их основным методам формирования и укрепления торговой марки и брэнда образовательного учреждения.

Дисциплина «Маркетинг образовательных услуг» включает следующие основные задачи:

- Создание комплексного представления об особенностях маркетинговой деятельности образовательного учреждения.
- Формирование навыков анализа ситуации на рынке образовательных услуг различных ступеней образования.
- Формирование умений принятия решений с учетом состояния окружающей маркетинговой среды образовательного учреждения.
- Выявление стержневой компетенции образовательного учреждения.
- Формулировка и внедрение маркетинговых стратегий в области продвижения образовательного учреждения.
- Развитие торговой марки образовательного учреждения.
- Создание и стратегическое продвижение брэнда образовательного учреждения.

Содержание данной дисциплины и, следовательно, настоящего пособия обусловлено целями и задачами образовательного модуля, посвященного продвижению образовательных услуг. Данные учебно-методические материалы включают основные аспекты маркетинга образовательных услуг, маркетинговых коммуникаций в сфере образования, поведения потребителя образовательных услуг, стратегического продвижения на образовательном рынке и брэндинга в образовательной сфере. Данное пособие предполагает, что читатели уже обладают основными навыками и знаниями по ряду взаимосвязанных с этой дисциплиной предметов, таких, как маркетинг, стратегичес-

кое планирование, связи с общественностью и PR, поведение потребителей, маркетинговые исследования, маркетинговые коммуникации и брэндинг. Объектом дисциплины и, следовательно, данного пособия являются образовательные услуги с точки зрения их особенностей как товара и сами образовательные учреждения как производители образовательных услуг и как объект маркетинговой деятельности.

Содержание данных учебно-методических материалов реализовано в форме комплекса практико-ориентированных блоков, определяющих формирование конкретных знаний и навыков соответствующей профессиональной компетенции.

Пособие ориентировано на студентов факультета экономики, обучающихся по специальности «Маркетинг» и бакалаврской программе направления подготовки «Социально-экономическое образование», а также магистрантов по направлению «Менеджмент»; студентов факультета философии человека, обучающихся по направлениям подготовки «Реклама» и «Связи с общественностью» и ряду магистерских программ по данным направлениям подготовки; студентов факультета технологии предпринимательства, а также слушателей института дополнительного образования и других программ повышения квалификации учителей, преподавателей и работников высшей школы.

## 1. МАРКЕТИНГ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Специфика рынка образовательных услуг накладывает существенный отпечаток на структуру маркетинговых отношений на этом рынке. Субъектами маркетинговых отношений на рынке образовательных услуг являются:

- образовательные учреждения;
- потребители образовательных услуг (ОУ) (индивидуальные и корпоративные);
- посредники в структуре системы образования и внешние посредники, обеспечивающие реализацию образовательных процессов (первые включают: органы управления образованием всех уровней, органы регистрации, лицензирования и аккредитации образовательных учреждений и др.; вторые включают: службы занятости, биржи труда, рейтинговые агентства, кредитно-финансовые учреждения, заинтересованные в кредитовании образовательной деятельности и др.);
- общественные организации и структуры, участвующие в продвижении образовательных услуг на рынке (некоммерческие организации, такие, как политические партии, ассоциации развития и т. д.).

Среди потребителей ОУ особое место занимает непосредственно учащийся системы образования (студент, воспитанник), который не просто получает конкретную услугу и может сформировать мнение о ее качестве и индивидуальных особенностях, но и сам непосредственно принимает участие в образовательном процессе, под воздействием которого формируется человеческий капитал его личности. Для эффективного формирования человеческого капитала конечного потребителя ОУ необходимо активное вовлечение учащихся в процесс индивидуального выбора не только будущей специальности и специализации, но и сроков, места и формы обучения, источников его финансирования, а также выбор индивидуального образовательного маршрута и потенциального места приложения своего образовательного потенциала (места работы или следующей ступени образования). Все эти индивидуальные предпочтения учащегося формируют комплекс условий накладываемых на структуру маркетинговой деятельности в образовательной сфере.

Все субъекты образовательной деятельности должны интегрировать свои усилия вокруг конечного потребителя ОУ и формирования его личности. Следовательно, он должен находиться в центре маркетинговых коммуникаций и маркетинговых усилий всех субъектов данного рынка, а также являться обязательным участником всех сделок в данной сфере. Остальные потребители ОУ (индивидуумы, частные и государственные компании и организации, государство как институт, формирующий основные стратегические приоритеты развития, и т. п.) участвуют в формировании организованного спроса на ОУ и ценообразовании на данном рынке.

Корпоративные потребители ОУ выполняют следующие функции:

- информирование образовательных учреждений, посредников и отдельных личностей об изменении спроса;
- установление особых требований к качеству ОУ и итоговым компетенциям выпускника на основе профессиональных и должностных потребностей бизнеса и удовлетворения инновационных тенденций экономики страны, включенных в перспективную программу стратегического развития. В соответствии с заявленными требованиями осуществляется оценка качества ОУ и их тестирование;
- определение направления и эффективных условий будущей трудовой деятельности выпускников и дальнейшее соблюдение и выполнение этих условий;
- полное или частичное возмещение затрат, оплата или иные формы участия в компенсации затрат на оказанные услуги.

Образовательные учреждения выступают в роли субъектов, формирующих предложение, оказывающих и продающих ОУ. В высшей школе Российской Федерации существуют следующие виды учебных заведений: университет, академия, институт, колледж. Общеобразовательные учреждения предназначены для удовлетворения запросов населения на ОУ независимо от возраста и текущего уровня образования потенциальных учащихся. Общеобразовательные учреждения наряду с общеобразовательными программами различных уровней оказывают ОУ по социально значимым для своего региона программам профессионального и дополнительного образования в соответствии с государственной лицензией.

С точки зрения маркетинга в функции образовательного учреждения входит:

- Оказание ОУ необходимого содержания, объема, ассортимента и качества, учитывающих динамические потребности рынка и инновационных тенденций национальной экономики.
- Производство и оказание сопутствующих ОУ, а также оказание гуманитарных воздействий (на основе использования аппарата гуманитарных технологий), формирующих личность будущего специалиста и закрепляющих такие компетенции выпускника, как умение работать в группе, клиентоориентированность, социальная ориентация, социальная ответственность, человечность и др.
- Оказание информационно-посреднических услуг потенциальным и реальным учащимся, их родителям, посредникам и работодателям, включая согласование с ними условий будущей работы, размеров, порядка и источников финансирования ОУ и др.

Образовательные учреждения как субъекты, формирующие и осуществляющие предложение ОУ на рынок, играют решающую роль в становлении маркетинга в сфере образования.

Посреднические структуры на рынке ОУ содействуют эффективному продвижению ОУ и выполняют следующие функции:

- накопление, обработка, анализ и продажа (предоставление) информации о конъюнктуре рынка ОУ, консультирование других субъектов;
- участие в процессах аккредитации образовательных учреждений, осуществление рекламной деятельности, юридической поддержки;

- формирование каналов сбыта, организация заключения и содействие выполнению сделок по ОУ;
- участие в финансировании, кредитовании и других формах материальной, ресурсной поддержки производителей и потребителей ОУ;
- формирование системы поддержки и контроля качества ОУ.

Роль государства и исполнительных органов управления в сфере маркетинга образовательных слуг особенно значима. В отличие от маркетинга других товаров и услуг, здесь государство не только является одним из конкретных субъектов маркетинговых отношений, но и активно включено в разработку маркетинговой стратегии на рынке и выделение приоритетных направлений развития образования и обновления ОУ. Государство осуществляет правовую защиту субъектов маркетинга (прежде всего, потребителей) от всех проявлений монополизма, недобросовестности в бизнесе, рекламе, обеспечения качества товаров и услуг, ведет статистику, содействует проведению масштабных рыночных исследований и др. Без активной поддержки государства невозможно осуществление крупномасштабных реформ отрасли, направленных на повышение качества и доступности ОУ, а также сокращение расхождений между показателями спроса и предложения рынка ОУ.

Государство не только осуществляет прямое бюджетное финансирование образования (особенно по направлениям его фундаментализации и гуманизации), но и предоставляет гарантии для долгосрочных инвестиций различных субъектов в эту сферу. Оно разрабатывает систему налоговых льгот и иных форм регулирования рынка с целью обеспечения развития приоритетных специальностей, но-

вых форм и методов подготовки специалистов, адаптации образовательных программ к быстро меняющимся потребностям рынка и развитию отрасли в целом. Основным документом, регламентирующим текущую и перспективную деятельность в сфере образования, является Закон Российской Федерации «Об образовании».

Государство устанавливает перечни профессий и специальностей, по которым ведется подготовка, формирует базовые черты и стандарты ассортимента образовательных услуг. Оно проводит аттестацию и государственную аккредитацию образовательных учреждений, создает государственную систему аттестационно-диагностических центров (государственную аттестационную службу), т. е. выступает гарантом качества ОУ, его соответствия образовательным стандартам.

В компетенцию федеральных органов управления входит информационное обеспечение образовательных учреждений, реализация и контроль крупных инновационных преобразований в структуре образования и образовательного процесса подведомственных организаций, а также организация федеральной системы подготовки и переподготовки педагогических, управленческих кадров и маркетологов для системы образования.

Масштабные рыночные исследования, крупные мероприятия в области рекламы и продвижения ОУ недоступны большинству образовательных учреждений. Однако у них также существует реальная потребность в качественных результатах маркетинговой деятельности, так как в условиях высококонкурентной, быстро меняющейся рыночной среды статичная система предложения ОУ может обернуться не только негативными последствиями для данного образовательного учреждения, но и крупными

стратегическими просчетами национальной экономики (в связи с отсутствием креативных, инновационных и высококомобильных кадров, обеспечивающих перспективные направления развития экономики).

Эффективный маркетинг в сфере образования должен учитывать **специфику ОУ** как таковой:

- Услуги не материальны и не осязаемы до момента их приобретения (услуги приходится приобретать, веря «на слово»). Чтобы убедить клиента приобрести услугу, производители стараются формализовать наиболее значимые для покупателя параметры услуги и представить их по возможности наглядно. В образовании этим целям служат: учебные планы и программы; информация о методах, формах и условиях оказания услуг; сертификаты, лицензии, дипломы. Однако в ряде случаев этого недостаточно, так как потребители недостаточно осведомлены о степени возрастания стоимости их человеческого капитала при приобретении данной услуги и зачастую не уверены в последующей окупаемости затрат на ее приобретение.
- Услуги неотделимы от лица, ее оказывающего (любая замена учителя, преподавателя, тьютора может изменить процесс и результат оказания ОУ), а следовательно, изменить и спрос на данную услугу. Активное владение навыками гуманитарных технологий, выражающееся в общительности, доброжелательности, умение владеть собой, вызывать доверие, оценивать последствия своей деятельности – обязательные требования к работникам сферы образования.
- Потребление ОУ начинается одновременно с началом их оказания, а технология их оказания требует активного участия в образовательном процессе самого

потребителя. Следовательно, качество полученных результатов образовательной деятельности зависит от заинтересованности и желания конечных потребителей прилагать дополнительные усилия по формированию своего человеческого капитала.

- Услуги непостоянны по качеству. Это связано, прежде всего, с личностными характеристиками и индивидуальными особенностями преподавателя, который подвержен смене настроения, состояния здоровья, зависит от влияния внешних факторов. Непостоянство качества ОУ связано также и с существенными индивидуальными различиями самих обучаемых, а также с различиями их базового уровня образования, полученного на предшествующей стадии образования.
- Услуги не заготавливаемы, так как их невозможно создать заранее и заготавливать в ожидании роста спроса. При том, что учебная информация, содержание дисциплин и методические разработки могут быть зафиксированы и распространены отдельно от самой ОУ, некоторые составляющие ОУ могут быть произведены только в процессе ее оказания, хотя именно они и обладают наибольшим образовательным потенциалом, так как стимулируют интерес учащегося и подстегивают его самостоятельную деятельность.
- Быстрое устаревание знаний и навыков, требующее наличия системы сопровождения ОУ в форме повышения квалификации, переквалификации специалистов и обеспечения непрерывного образования через всю жизнь.

В связи с особенностями данного сектора экономики и ОУ как таковых, **маркетинг образовательных услуг** – это научно-практическая дисциплина, находящаяся на стыке

многих сфер деятельности. Эта дисциплина изучает и формирует философию, стратегию и тактику цивилизованного поведения и взаимодействия субъектов рынка ОУ (образовательных учреждений, внешних и внутренних посредников, индивидуальных и корпоративных потребителей ОУ, а также органов государственного и муниципального управления), которые производят (оказывают), продают (предоставляют), приобретают и потребляют ОУ и сопутствующие им.

В функции маркетинга ОУ входит исследование и прогнозирование конъюнктуры рынка ОУ, выявление перспективных ОУ и необходимости обновления, определение оптимальных значений объема, качества, ассортимента и сервиса ОУ, ценообразование, коммуникационная деятельность, продвижение и продажи ОУ, а также их сопровождение в процессе потребления. Маркетинг ОУ должен обеспечивать и собственное воспроизводство и развитие, стимулируя активность и инновационный потенциал персонала системы образования. Специфика маркетинга ОУ определяется также исключительностью индивидуальных черт и личности обучаемого.

Анализ практики образовательной деятельности показывает, что существуют два антагонистических типа ориентации образовательных учреждений. При **«производственной» ориентации:**

1. Оказываются только те услуги, которые традиционны для данного образовательного учреждения или которые возложены на него органами управления образованием.
2. Ассортимент ОУ узок, традиционен, медленно обновляется. Медленно осуществляется обновление образовательных процессов и внедрение инновационных техно-

логий. ОУ не отличаются гибкостью, не могут быть эффективно адаптированы к потребностям рынка.

3. Цены на оказываемые ОУ (в т. ч. размеры бюджетного финансирования) формируются исходя из нормативов затрат, утвержденных вышестоящими органами, а также исходя из утвержденного плана приема и фактических величин финансирования. Понятие прибыли или отсутствует, или вводится в оборот как жестко определенный уровень (например рентабельности), с ориентиром на себестоимость ОУ. Все это затрудняет формирование гибкого механизма ценообразования, учитывающего все нюансы колебания внешних факторов рынка и возможности конкретного клиента.
4. Реклама и другие формы коммуникаций с потребителями и возможными посредниками при продвижении ОУ не развиты.
5. Руководят образовательным учреждением, как правило, специалисты определенного профиля подготовки, не обладающие необходимыми знаниями и навыками управленческой и маркетинговой деятельности.
6. Научно-педагогические исследования мало связаны с потребностями и особенностями конкретных групп потенциальных потребителей ОУ.
7. Функции руководства коммерческими операциями возложены на сотрудников, далеких от основного профиля деятельности учреждения (например, в вузах – на проректора по административно-хозяйственной работе или на коммерческий отдел).

**Рыночная ориентация образовательного учреждения** предполагает прямо противоположные установки и решения в отношении перечисленных аспектов его деятельности:

1. Оказываются (производятся) только те ОУ, которые пользуются или будут пользоваться, с учетом лага времени на оказание ОУ, спросом на рынке. В соответствии с чем осуществляется перестройка структуры и потенциала образовательного учреждения.
2. Ассортимент продукции (ОУ) достаточно широк и интенсивно обновляется с учетом требований клиентов, общества, научно-технического прогресса. Процессы и технологии оказания ОУ гибки, легко адаптируемы.
3. Цены на ОУ формируются под значительным воздействием рынка, действующих на нем конкурентов, величины платежеспособного спроса.
4. Ведется активная коммуникационная политика и реклама ОУ, направленная на конкретные целевые группы потребителей ОУ, на потенциальных посредников образовательной деятельности. Продвижение и продажи ОУ децентрализованы.
5. В руководстве образовательного учреждения стратегические решения формируются и принимаются людьми, компетентными в конъюнктуре ОУ, в особенностях данного рынка. В этой связи может быть введена должность заместителя директора образовательного учреждения (или проректора) по маркетингу, в чьи функции, в том числе, входит руководство коммерческой деятельностью учреждения.
6. Научно-педагогические исследования ведутся как по профилю учреждения, так и в сфере исследований и прогнозирования конъюнктуры рынка ОУ.
7. В организационной структуре учреждения формируется подразделение (отдел, служба, группа) маркетинга, несущее ответственность за коммерческие ус-

печи и имидж учреждения и обладающее полномочиями контролировать и эффективно обеспечивать выполнение своих рекомендаций функциональными и другими подразделениями учреждения.

8. Суть маркетинга как философии рынка опирается на ориентацию ОУ на запросы конечного потребителя.

### **Принципы маркетинга ОУ:**

1. Сосредоточение ресурсов учреждения на изготовлении таких ОУ, которые реально необходимы потребителям в избранных учреждением сегментах рынка.
2. Понимание качества ОУ как меры удовлетворения потребности в них. Следовательно, ненужные ОУ в принципе не могут быть качественными, а качественное отличие одной услуги от другой значимо не само по себе, а только в контексте той потребности, для удовлетворения которой она оказывается.
3. Широкой взгляд на потребности клиента, предполагающий, что клиенту нужен не диплом и даже не сумма знаний, а возрастание стоимости его человеческого капитала, как для работодателей и общества, так и для самого конечного потребителя ОУ.
4. Ориентация на сокращение совокупных затрат потребителя (прежде всего, затрат по потреблению ОУ) и учет их в ценообразовании.
5. Активное применение методов формирования потребительского спроса на ОУ против классических методов реагирования на изменение спроса и его прогнозирования.
6. Ориентация на долгосрочную перспективу взаимодействия с партнерами.
7. Интерактивная система сбора и обработки информации о конъюнктуре рынка и его реакциях, опираю-

паяся на эффективное мультифакторное моделирование рыночных перспектив.

8. Комплексность, интеграция образовательных процессов, а также способов и инструментов их осуществления.
9. Оптимальное сочетание централизованных и децентрализованных методов управления исходя из потребностей конкретного клиента.
10. Ситуационное управление процессами.

При осуществлении деятельности на рынке образовательное учреждение должно решить, какую именно часть этого рынка оно в это время и в этом месте способно эффективно обслуживать. Основанием для выбора приоритетных сфер приложения рыночной активности вуза является сегментация рынка. **Сегментация рынка образовательных услуг** – это деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей ОУ учреждения. **Целевой рынок образовательного учреждения** – это потенциальный рынок, который определяется совокупностью людей со схожими потребностями в отношении ОУ, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью получать / покупать данные услуги. **Целевой сегмент образовательного учреждения** – это однородная группа потребителей целевого рынка образовательного учреждения, обладающая схожими потребностями и покупательскими привычками по отношению к его ОУ.

Существует, по меньшей мере, три эффекта сегментации: максимизация прибыли, обманчивость величины и эффект игнорированного сегмента. Если реализация первого эффекта может выступать в виде стратегической цели образовательного учреждения, то второй и третий эффекты являются удобными инструментами выбора своей ры-

ночной ниши. **Рыночная ниша** – это сфера неудовлетворенного покупательского спроса.

**Эффект максимизации прибыли** на единицу продукции (образовательную услугу) заключается в увеличении доходов образовательного учреждения в результате обоснованного выбора целевого сегмента, что обуславливается уменьшением издержек на распространение и продвижение ОУ. Такой эффект позволяет образовательному учреждению с небольшими ресурсами эффективно (обычно негосударственному учреждению) конкурировать с крупными государственными и негосударственными образовательными учреждениями на специализированных рынках.

**Эффект обманчивости величины** свидетельствует о том, что наибольшая величина сегмента не всегда соответствует наилучшим коммерческим возможностям, так как в большом по величине сегменте вполне вероятны сильная конкуренция и высокая степень удовлетворенности потребителей образовательными услугами конкурентов. Учреждение, избирающее подобный сегмент, может понести убытки вследствие жесткой конкурентной борьбы.

**Эффект игнорированного сегмента** заключается в том, что наиболее успешный бизнес может развиваться именно в игнорированном другими сегменте рынка. Выявление игнорированного сегмента может выступать первоочередной задачей любой процедуры сегментации, так как позволяет занять на рынке соответствующую рыночную нишу. В этом смысле игнорированный сегмент и рыночная ниша являются синонимами.

Указанные эффекты обманчивости величины и игнорированного сегмента позволяют целенаправленно выявлять наиболее предпочтительные сегменты целевого рынка для конкурентных образовательных услуг.

Деятельность по сегментированию рынка должна включать выбор принципов и методов проведения сегментации, а также определение критериев сегментации и позиционирования образовательных услуг на рынке. Заключительным этапом сегментирования рынка всегда выступает разработка эффективного маркетингового плана для целевого сегмента. Сегментация рынка образования может быть произведена тремя различными способами:

- по группам потребителей образовательных услуг;
- по параметрам образовательных услуг;
- по конкурентам на рынке образования.

---

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ**

---

1. Что такое маркетинг образовательных услуг?
2. Кто является субъектом образовательной деятельности и почему?
3. В чем состоят функции корпоративных клиентов образовательной деятельности?
4. В чем состоят функции образовательных учреждений?
5. В чем заключается специфика образовательных услуг и их продвижения?
6. Какова роль государства в формировании маркетинга образовательных услуг?
7. Какие эффекты рынка образовательных услуг вы можете назвать, объясните действие эффектов?
8. Какими способами осуществляется сегментация рынка образовательных услуг?

---

## ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

---

1. Подберите в литературе материалы, отражающие специфику маркетинга образовательных услуг, и сформулируйте маркетинговую концепцию деятельности образовательных учреждений в этой сфере.
2. Объясните влияние основных эффектов рынка образовательных услуг, выберите в литературе материалы, отражающие проявление этих эффектов на российском рынке образовательных услуг.
3. Рассмотрите проблематику государственного регулирования маркетинговой деятельности в сфере образования и выделите эффективные меры, способствующие повышению качества образовательной деятельности.

## 2. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ И ЕЕ АНАЛИЗ

По отношению к конкретному образовательному учреждению принято различать внешнюю маркетинговую среду, среду окружения и внутреннюю маркетинговую среду, представленную самим субъектом маркетинга, то есть образовательным учреждением. Образовательные учреждения преуспевают до тех пор, пока их услуги соответствуют маркетинговой среде. Маркетинговая среда определяет как потенциальные возможности развития, так и угрозы для деятельности образовательного учреждения.

**Макросреда** образовательного учреждения не подвластна его внутреннему контролю и включает такие внешние факторы, как политико-правовые, экономические, демографические, национальные, социально-культурные и научно-технические. **Внешняя среда** представлена силами, имеющими непосредственное отношение к образовательному учреждению и его возможностям и поэтому в определенной степени поддающимися его влиянию. Это, прежде всего, существующие и потенциальные потребители обра-

зовательных услуг, деловые партнеры образовательного учреждения (учредители, региональные представители, другие образовательные учреждения, поставщики образовательных технологий и учебного оборудования и др.), конкуренты, структуры управления образованием, СМИ и органы государственного контроля.

**Внутренняя маркетинговая среда** образовательного учреждения обычно включает в себя главные подсистемы образовательного учреждения: учебно-методическую, научно-консалтинговую, хозяйственную, экономическую, управленческую и маркетинговую деятельность. Совокупность внутренней и внешней среды называют **микросредой**.

Образование по сравнению с другими сферами экономики имеет наиболее широкие, устойчивые и сильные обратные связи со своей макросредой, так как оно формирует целые поколения специалистов, которые в своей дальнейшей деятельности начинают определять изменения этой среды. С другой стороны, образование в большей степени чем какая-либо другая сфера деятельности испытывает на себе воздействие внешней макросреды. Макросреда образовательного учреждения это:

**1. Политико-правовая среда.** Маркетинговые решения, принимаемые образовательным учреждением, находятся под значительным влиянием событий, происходящих в политической и законодательной областях.

Структура политико-правовой среды (институты, оказывающие воздействие):

- законодательные органы власти (Госдума, Законодательное Собрание);
- исполнительные органы власти (администрация, правительство);
- «контролирующие» органы (суд, прокуратура, ФСБ, милиция и др.);

- СМИ («четвертая власть»);
- партии и общественные движения

**2. Экономическая среда.** Экономическая среда определяется рядом важнейших макроэкономических показателей, изменения которых вызывают не только количественные, но и структурные сдвиги в образовании, в спросе на образовательные услуги:

- валовой региональный (национальный) продукт;
- темпы экономического роста;
- инфляция;
- производительность труда;
- денежная масса;
- занятость населения;
- прожиточный минимум;
- доходы населения.

Экономическая ситуация в стране оказывает прямое влияние на развитие образовательных учреждений. В частности, в настоящее время существует необходимость изменения существующей системы финансирования образования, что, прежде всего, касается привлечения инвестиций со стороны предприятий – потребителей специалистов.

**3. Демографическая среда.** Демографические характеристики и тенденции развития населения отличаются особой устойчивостью в кратко- и среднесрочном периодах и играют в конъюнктуре спроса на образовательные услуги особенно важную роль.

Основные демографические характеристики:

- численность населения;
- темпы роста населения;
- уровень рождаемости;
- уровень смертности;
- ожидаемая продолжительность жизни;

- средняя численность членов семьи;
- половозрастная структура;
- миграция населения;
- этническая и религиозная структура;
- социальная стратификация населения.

**4. Национальная среда.** Модели и практика образования в значительной мере определяются национальной структурой и национально-культурными особенностями. И, хотя отдельные учреждения отражают типологию и характерные черты этих моделей с разной степенью глубины и в широком спектре вариантов, в целом эти особенности весьма ощутимы.

**5. Социально-культурная среда.** Образование, как никакая другая деятельность, неотделимо от культуры. Социально-культурная среда определяется следующими факторами:

- нормы;
- мораль;
- ценности;
- традиции;
- уровень образования;
- уровень культуры;
- уровень социального обеспечения;
- уровень личной безопасности;
- социальная стратификация;
- деятельность общественных организаций.

Для осуществления успешной деятельности на рынке образования образовательному учреждению необходимо научиться отслеживать и, что не менее важно, прогнозировать все важные для него изменения внешней и внутренней среды. Своевременно предпринятые меры помогут образовательному учреждению избежать ряда проблем или выгодно использовать сложившуюся ситуацию. На практике

для оценки и прогнозирования маркетинговой среды образования широко применяют методы STEP, SPACE и SWOT-анализа, а также рейтинговую оценку привлекательности рынка образовательных услуг региона.

**STEP-анализ** – это метод комплексного социального, технического, экономического и политического анализа. Методика STEP-анализа позволяет образовательному учреждению произвести оценку состояния и спрогнозировать развитие важнейших факторов окружающей макросреды с целью выявления потенциальных угроз и открывающихся новых возможностей. Образовательное учреждение не может оказывать непосредственного влияния на данные факторы, которые, в свою очередь, воздействуют на него и его окружение.

Систематизированное изложение факторов среды представляют в виде матрицы STEP-анализа и определяют возможные сценарии развития образовательного учреждения: пессимистичный, реалистичный и оптимистичный. Матрица текущего состояния отражает существующую ситуацию с фиксированием негативных, нейтральных и позитивных факторов макросреды. Матрица перспектив развития позволяет прогнозировать ситуацию во всех средах внешнего окружения образовательного учреждения, проигрывая при этом возможные сценарии развития.

**Метод SWOT-анализа** позволяет изучить внутренние источники эффективности образовательного учреждения путем исследования его сильных и слабых сторон, возможностей для развития и потенциальных угроз. Сильные и слабые стороны относятся к сложившейся внутренней среде образовательного учреждения (системе управления, техническому развитию, технологиям обучения, персоналу, экономической деятельности, финансовому состоянию и маркетингу), возможности и угрозы связаны с

внешней средой. Причем здесь анализируются как факторы макросреды, так и составляющие окружающей микросреды образовательного учреждения (потребители, конкуренты, деловые партнеры и общественное мнение). Известно, что микросреда не только более активно вступает в контакт с образовательным учреждением, но и в определенной мере подвержена его влиянию. При проведении SWOT-анализа целесообразно учитывать как можно больше различных факторов, влияющих или могущих оказать влияние на деятельность образовательного учреждения. Это связано с тем, что именно своевременно проведенный стратегический анализ позволит образовательному учреждению оперативно воспользоваться благоприятными возможностями и смягчить последствия от угроз или, если это ему удастся, превратить их в благоприятные возможности.

При этом необходимо помнить, что один и тот же фактор будет являться для образовательного учреждения благоприятной возможностью, если оно вовремя использует его в своей деятельности, или угрозой, если первыми это сделают конкуренты. Данное обстоятельство подтверждает важность постоянного мониторинга, анализа и прогнозирования развития маркетинговой среды образования для образовательного учреждения.

---

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ**

---

1. Что такое внешняя среда образовательного учреждения, какими параметрами она определяется?
2. Какие аспекты деятельности образовательного учреждения охватывает микросреда?

3. Что такое политико–правовая среда образовательной деятельности?
  4. Что такое демографическая среда образовательной деятельности, для каких целей проводится ее анализ?
  5. Что такое экономическая среда образовательной деятельности, для каких целей проводится ее анализ?
  6. Что такое социально-культурная среда образовательной деятельности, для каких целей проводится ее анализ?
  7. Какие методы анализа маркетинговой среды применяются в сфере образования?
  8. Какие возможности и преимущества дает STEP-анализ?
- 

### ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

---

1. Проанализируйте внешнюю и внутреннюю среду конкретного образовательного учреждения, сделайте выводы о его потенциальных возможностях и недостатках его работы.
2. Примените на практике аппарат STEP, SWOT и SPACE-анализа применительно к оценке маркетинговой среды выбранного вами образовательного учреждения.
3. Проанализируйте литературу, посвященную проблематике стратегического планирования, и выделите другие методы анализа маркетинговой среды, которые будут эффективны применительно к деятельности образовательного учреждения.

### **3. ВЫЯВЛЕНИЕ СТЕРЖНЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

Ускорение инновационных тенденций современной экономики, увеличение скорости обновления знаний и технологий требуют, чтобы образовательные учреждения для сохранения и укрепления своего конкурентного статуса занимались активным продвижением своих ОУ, исходя из особенностей своей стержневой компетенции. Сегодня происходит смещение акцента анализа на способности образовательного учреждения как на потенциальный источник его конкурентного преимущества, констатируется полезность анализа образовательного учреждения с точки зрения его ресурсов.

Для успешного функционирования в отрасли образования или (как правило) в его сегменте образовательному учреждению необходим определенный набор специфических ресурсов и организационных способностей, которые

невозможно приобрести на рынке факторов производства, которые должны быть созданы внутри организации. Образовательное учреждение должно стремиться создавать эффективные стратегические активы, которые представляют собой комбинацию ресурсов и компетенций образовательного учреждения, способных обеспечить ему конкурентное преимущество. В ситуации ограниченности материальных ресурсов (в том числе из-за недостаточного финансирования развития) актуальными представляется формирование потенциала образовательного учреждения в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде.

Предпосылками ресурсного подхода (по Хамелу и Прахаладу)<sup>1</sup> являются следующие утверждения:

- Источником конкурентных преимуществ является способность руководства ОУ консолидировать технологии и производственные навыки в компетенции, наделяющие отдельные бизнес-единицы (образовательные учреждения или структурные подразделения образовательного учреждения) способностью адаптации к изменяющимся рыночным возможностям.
- Условно структуру диверсифицированного образовательного учреждения можно представить в виде дерева (компетенции – корни конкурентоспособности), где комбинация компетенций обеспечивает набор ключевых продуктов (образовательных услуг), которые, в свою очередь, определяют основные центры ответственности (например – специальных факультетов

---

<sup>1</sup> Прахалад К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2003. Вып. 3. С. 18–44.

переподготовки кадров (программы «второго высшего образования»)), результатом деятельности которых выступают конечные продукты.

➤ Ключевые компетенции являются результатом коллективного обучения организации.

➤ На основе компетенций (а не на основе привлекательности рынков) определяются механизмы диверсификации и проникновения на новые рынки.

➤ Ключевые компетенции могут быть выявлены, по крайней мере, тремя способами: 1) они обеспечивают потенциальный доступ к различным рынкам; 2) компетенции определяют отличительные достоинства конечной продукции; 3) они должны быть достаточно сложными для воспроизведения конкурентами.

➤ Материальным воплощением компетенций является ключевая продукция (ключевые образовательные услуги), и для удержания устойчивого лидерства в сфере избранных ключевых компетенций образовательное учреждение должно стремиться к максимальному увеличению своей доли в производстве ключевой продукции.

➤ Для формулирования целей формирования компетенций, определения приоритетов в распределении ресурсов необходимо применение методов организационного дизайна к образовательному учреждению.

Главным выводом стало определение принципиального различия концепции диверсификации на основе «портфеля компетенций» от традиционной трактовки диверсификации как «портфеля бизнесов».

Аксиомами ресурсного подхода можно назвать два эмпирических обобщения:

1. Фирмы неоднородны – между ними имеются системные различия в степени контроля ресурсов, необходимых для создания устойчивого конкурентного преимущества.
2. Эти различия относительно устойчивы.

Следовательно, компетенция есть комбинация способностей, а особого рода способности – динамические – есть потенциал фирмы в создании и реконфигурации компетенций («концепция динамических способностей»), Ключевой шаг на пути создания схемы концепции, основанной на динамических способностях, состоит в идентификации основ, на которых можно создавать, поддерживать и усиливать отличительные и трудные для воспроизведения преимущества.

Главной сутью большинства способностей и компетенций является то, что они не могут быть легко собраны вместе посредством механизмов рынка.

В концепции динамических способностей организация трактуется не как «пучок контрактов», а функционирует на основе более многосторонних отношений, представляя собой (что особенно важно при анализе образовательного учреждения) область организации экономической деятельности нерыночным способом.

Существует три категории факторов для определения отличительных компетенций и динамических способностей фирмы: процессы, позиции по активам и траектория развития. Концепция развивает тезис о том, что **конкурентные преимущества образовательной организаций связаны с их организационными и управленческими процессами, обусловленными позициями по активам, которыми организация владеет, и траекторией эволюционного развития, которую она восприняла или унаследовала.**

Рассмотрим данный механизм идентификации подробнее. Под управленческими и организационными процессами понимается способы ведения дел в организации и шаблоны реализации текущих практик и обучения. Под позицией по активам понимаются уникальные технологии, интеллектуальная собственность (крайне важный параметр для ОУ), комплементарность активов, клиентская база (возникающая в результате создания ОУ своей целевой аудитории) и внешние связи образовательного учреждения. Под траекторией развития подразумеваются стратегические альтернативы, доступные ОУ, и наличие траекторных зависимостей.

**Организационные процессы** выполняют три роли: координации/интеграции, обучения и реконфигурации.

**Координация/интеграция.** Компетенция/способность фирмы встроена в отличительные способы координации и комбинирования. Деятельность внутри ОУ должна координироваться (или интегрируется), и способ, которым организации ведут процесс оказания образовательных услуг, является источником различий в компетенциях ОУ. Это касается и внешней деятельности ОУ (ОУ может выступать в виде эксперта, активно участвовать в конкурсах грантов и пр.).

**Обучение.** Это процесс, посредством которого повторение и экспериментирование позволяют решать задачи лучше и быстрее и идентифицировать новые возможности. Предполагает участие в нем организационных и индивидуальных навыков, а новое знание, полученное в процессе обучения, может открыть «новую» логику ОУ. Действительно, как это ни парадоксально, образовательное учреждение должно уделять огромное внимание процессам обучения своих сотрудников (как индивидуального,

так и ОУ как единого целого). При обучении не только создаются новые знания, но и повышается структурная скоординированность и открываются новые горизонты деятельности.

**Реконфигурация и трансформация.** В быстро изменяющихся реалиях образовательного поля ценность имеет потенциал распознавания потребности в реконфигурации активов и осуществлении необходимых преобразований. Это требует постоянного внимания к изменениям образовательного рынка, новых особенностей регулирования и различных образовательных технологий, а также желания адаптировать лучшую образовательную (или управленческую) практику, в связи с чем возрастает роль бенчмаркинга. Правда, бенчмаркинг в образовательном учреждении затруднен из-за невозможности копирования компетенций, связанных с рядом интеллектуальных продуктов и технологий. (Например, если некий индивид сходит на семинар Тома Питерса и изучит основные особенности его проведения, то он все равно не сможет их воспроизвести со сколько-нибудь сопоставимым результатом.)

В случае успешной реализации вышеперечисленных функций (или их комбинаций в зависимости от рыночного и внутрифирменного контекста) с экономически эффективным (по сравнению с конкурентами) результатом можно утверждать, что такие организационные процессы являются отличительной компетенцией. В свою очередь, эти процессы находятся в прямой зависимости от позиций по активам и траектории эволюции ОУ.

**Позиции по активам.** Как уже отмечалось, стратегическое положение ОУ во многом обусловлено наличием/отсутствием у нее специфических активов, которые определяют конкурентное преимущество. В роли специфичес-

ких активов могут быть: технологические (технологические ноу-хау), комплементарные (технологические инновации требуют использования смежных активов для производства и поставок на рынок смежных товаров и услуг – огромное поле для деятельности образовательных учреждений, которое в большинстве из них абсолютно не востребова­но), финансовые, репутационные (как показывает пример ряда ОУ, вложение в имидж и репутацию дают огромные дивиденды и обеспечивают высокий конкурс вне зависимости от качества образовательных программ), структурные (формальная и неформальная структура ОУ, его внешние связи), институциональные, рыночные (позиция ОУ на рынке или позиция в каких-либо международных рейтингах) активы, а также организационные границы (степень интеграции).

**Траектория развития.** Направление развития ОУ является производным от ее нынешнего состояния и будущих курсов движения, а ее нынешнее состояние часто определено пройденным путем. Так, предыдущие инвестиции фирмы и репертуар ее рутин (так называемая «история») налагают ограничения на ее будущее поведение.

Таким образом, траектория дальнейшего развития ОУ достаточно узка. Действия и направления движения ОУ ограничены его позициями по активам и прошлыми траекториями развития.

Однако конкретный набор рутин может утратить свою ценность, если поддерживает компетенцию, которая больше не имеет значения на рынке. Хотя, как правило, компетенции и способности достаточно трудно воспроизвести, и данный процесс обычно невозможен без фактического перемещения людей, связанных с реализацией компетенции. Но конкуренты могут превзойти набор рутин, обна-

ружив альтернативные способы достижения такого же уровня функциональности.

Данный способ помогает определить список организационных процессов, которые потенциально могут являться ключевыми компетенциями, однако не предполагает четкого способа их идентификации, а лишь помогает обозначить их характеристики.

Таким образом, главный тезис ресурсной концепции применительно к рынку ОУ можно сформулировать следующим образом: присущая образовательным учреждениям неоднородность является результатом обладания уникальными ресурсами и организационными способностями, которые являются основой устойчивого конкурентного преимущества, способствуют формированию человеческого капитала конечных потребителей ОУ и в то же время помогают генерировать прибыль.

---

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ**

---

1. Что такое стержневая компетенция образовательного учреждения?
2. Каким образом можно применить ресурсную концепцию при разработке стержневой компетенции образовательного учреждения?
3. Что является предпосылками применения ресурсного подхода в образовательной деятельности?
4. С какими факторами могут быть связаны конкурентные преимущества образовательного учреждения?
5. Что такое траектория развития образовательного учреждения?

6. Что такое конфигурация и трансформация образовательного учреждения?
7. Что такое специфические активы образовательного учреждения?
8. Что такое организационные процессы в сфере образования?

---

## ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

---

1. Проанализируйте литературу, посвященную ресурсной концепции, и предложите дополнительные методы воздействия на эффективность реализации стержневой компетенции образовательного учреждения.
2. Выберите конкретное образовательное учреждение и попытайтесь определить структуру его ресурсов в соответствии с заданной методологией.
3. Для выбранного вами образовательного учреждения определите его стержневую компетенцию и сформулируйте основные направления преобразования его деятельности.

## 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕННОСТИ РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ

Наиболее употребительными подходами к определению ценности ресурсов (или способностей) являются подходы Д. Коллиза и С. Монтгомери (выявление зоны создания ценности) и Дж. Барни (VRIO-анализ). Рассмотрим их более подробно.

В модели Коллиза–Монтгомери ценность ресурса (способности) определяется динамическим взаимодействием трех фундаментальных рыночных сил, а зона их пересечения и представляет собой «зону создания ценности».

Поэтому для отнесения ресурсов или способностей к основам эффективной стратегии образовательного учреждения необходимо проверить их ценность при помощи пяти тестов: теста на невозможность имитации, теста на длительность, теста на возможность присвоения, теста на субституты и теста на конкурентное превосходство. Рассмотрим их более подробно.

**Тест на невозможность имитации.** Невозможность имитации находится в центре механизма создания ценности образовательного учреждения и, к сожалению, в наш

век активного развития коммуникаций, использования информационных технологий и диффузии инноваций, не может длиться долго. Способом преодоления опасности имитации является как развитие лояльности потребителей к образовательному учреждению, так и постоянный поиск новых ресурсов (способностей) и способов их использования.

Используемый ресурс (способность) может стать основой для устойчивого конкурентного преимущества, если обладает одной из следующих характеристик:

- физическая уникальность (историческая спецификация, территориальная ограниченность);
- исторический аспект развития репутации и бренда образовательного учреждения – ресурсы (способности) являются редкими, потому что стали таковыми в процессе их создания (накопления). Как правило, развитие бренда образовательного учреждения длится десятилетиями (так как образовательная среда достаточно консервативна); мгновенно их приобрести невозможно, для их имитации конкурентам необходимо повторить траекторию развития;
- причинно-следственная неопределенность связана с трудностью в определении сути ресурса (способности), а так е неясностью взаимосвязей между ними и ключевыми компетенциями. Зачастую к подобным ресурсам относятся организационные способности, причем приобретенные за счет супераддитивного эффекта (эффекта синергии), поэтому скопировать их без фактического перемещения их обладателя (или группы) зачастую невозможно даже внутри образовательного учреждения, например при распространении стратегии на филиалы;

- экономическое сдерживание – образовательное учреждение ограничивает возможности конкурентов путем инвестирования значительных средств в определенный актив (группу активов), ответственный за планирование карьеры и трудоустройство выпускников, конкурентное положение образовательного учреждения, развитие международных и региональных связей, его имидж.

**Тест на длительность.** Этот тест должен ответить на вопрос, в течение какого времени ресурс (способность) может обеспечивать конкурентное преимущество. Например, репутация – один из ценнейших и продолжительных активов, в противоположность технологическим ноу-хау. Здесь необходимо учитывать контекст, в котором актив используется – динамику развития образовательной отрасли, информационных технологий, темпы НТП.

**Тест на возможность присвоения.** Не вся прибыль (не только финансовая прибыль, но и ее нематериальная компонента, такая, как имидж, престиж и т. п.), создаваемая активом, автоматически поступает его владельцу. Ценность ресурса может распределяться между всеми субъектами рынка ОУ. Например, ценность от использования внешних связей и контактов формируется непосредственно конкретным работником образовательного учреждения и в дальнейшем может быть им использована в другом образовательном учреждении.

**Тест на субституты (заменяемость ресурсов или способностей).** Аналог товаров-субституты концепции Портера в применении к ресурсному подходу. Возможность применения конкурентами альтернативных способов достижения такого же уровня функциональности на образовательном рынке.

**Тест на конкурентное превосходство.** Ключевая компетенция не должна быть результатом внутреннего выбора того, что у компании получается лучше всего, это должна быть объективная внешняя оценка того, что компания делает лучше своих конкурентов. Заключение по поводу принципиально важных ресурсов/способностей должны базироваться на объективной рыночной информации.

Таким образом, могут быть выделены и протестированы основные компоненты стержневой компетенции образовательного учреждения, на основе которых должна разрабатываться его маркетинговая стратегия.

Наиболее распространенным инструментом для анализа ресурсов и способностей, определения их ценности и эффективности использования является так называемый **VRIO-анализ, разработанный Дж. Барни** (рис. 1)<sup>2</sup>. Ресурсы или способности образовательного учреждения анализируются с помощью четырех критериев:

- **ценность (value)** – позволяют ли фирме ресурсы и способности использовать внешние возможности (например использование реактивных инноваций или международных программ) и нейтрализовать угрозы (например угрозу резкого снижения числа коммерческих студентов в силу потери престижа специальности или падения имиджа учебного заведения);
- **редкость (rareness)** – сколько конкурентов обладает аналогичными ресурсами и способностями (например, эффективным образовательным процессом, хорошим научно-педагогическим коллективом и пр.);

---

<sup>2</sup> Приводится по: *Гурков И. Б.* Инновационное развитие и конкурентоспособность: Очерки развития российских предприятий. – М.: ТЕИС, 2003. С. 51.

- воспроизводимость (*imitability*) – насколько сложно и дорого получить доступ к данным ресурсам и способностям (например, возможно ли быстро организовать учебный процесс на современном уровне, повысить имидж образовательного учреждения и др.);
- организованность (*organization*) в полной ли мере фирма задействует эти ресурсы и способности для реализации своего конкурентного потенциала. Проблема может быть в том, что ресурсы образовательного учреждения могут быть никак не задействованы в образовательном процессе (например из-за низких общих стандартов учебного процесса), либо в неправильной ориентации (это может коснуться, например, внедрения ECTS и восприятия его не как инструмента повышения эффективности контроля студентов, а как новую бюрократическую процедуру).

V	R	I	O	Результат использования ресурса/способности	Экономический результат
Нет	-	-	Нет	Конкурентная слабость	Ниже среднего
Да	Нет	-	↑ ↓	Конкурентный паритет	Средний
Да	Да	Нет		Временное конкурентное преимущество	Выше среднего
Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное преимущество	Выше среднего

Рис. 1. Аналитическая схема VRIO-анализа

Проанализировав имеющиеся ресурсы/способности с помощью этого метода, можно определить некоторые стратегические последствия, а именно, конкурентные позиции образовательного учреждения и возможные экономические результаты его деятельности.

---

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ**

---

1. Какие тесты необходимо провести для определения ключевых ресурсов образовательного учреждения?
2. При каких условиях ресурс может стать основой устойчивого конкурентного преимущества?
3. Что такое субституты основных образовательных услуг?
4. В чем состоят особенности модели Коллинза–Монтгомери?
5. Как определяется редкость образовательной услуги?
6. Что такое воспроизводимость образовательной услуги?
7. Что такое VRIO-анализ?
8. Как строится структурная схема VRIO-анализа?

---

## **ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

---

1. Выберите конкретное образовательное учреждение и осуществите проверку, предложенной вами ранее его стержневой компетенции в соответствии с заданной схемой анализа.
2. Для выбранного образовательного учреждения примените методику VRIO-анализа и сформулируйте выводы относительно осуществимости конкретной стратегии развития образовательного учреждения с учетом предложенной вами стержневой компетенции.
3. Проведите анализ литературы, посвященной данной проблематике и оцените возможность применения других аналитических инструментов анализа ключевых ресурсов образовательного учреждения.

## 5. ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Построение эффективной стратегии образовательной деятельности и продвижения своих продуктов и образовательных услуг возможно на основе осуществления всестороннего анализа рынка, а также структуры, ресурсов и потенциальных возможностей образовательного учреждения. Что же такое стратегия? Приведем различные определения данного термина.

Джей Барни, один из ведущих идеологов ресурсного подхода, определяет стратегию как систему размещения ресурсов организации, позволяющую ей поддерживать или улучшить свою эффективность, а стратегическое управление – как процесс выбора и реализации стратегии. Таким образом, в соответствии с этим определением стратегия представляет собой определенную последовательность решений, связанных с размещением ресурсов организации.

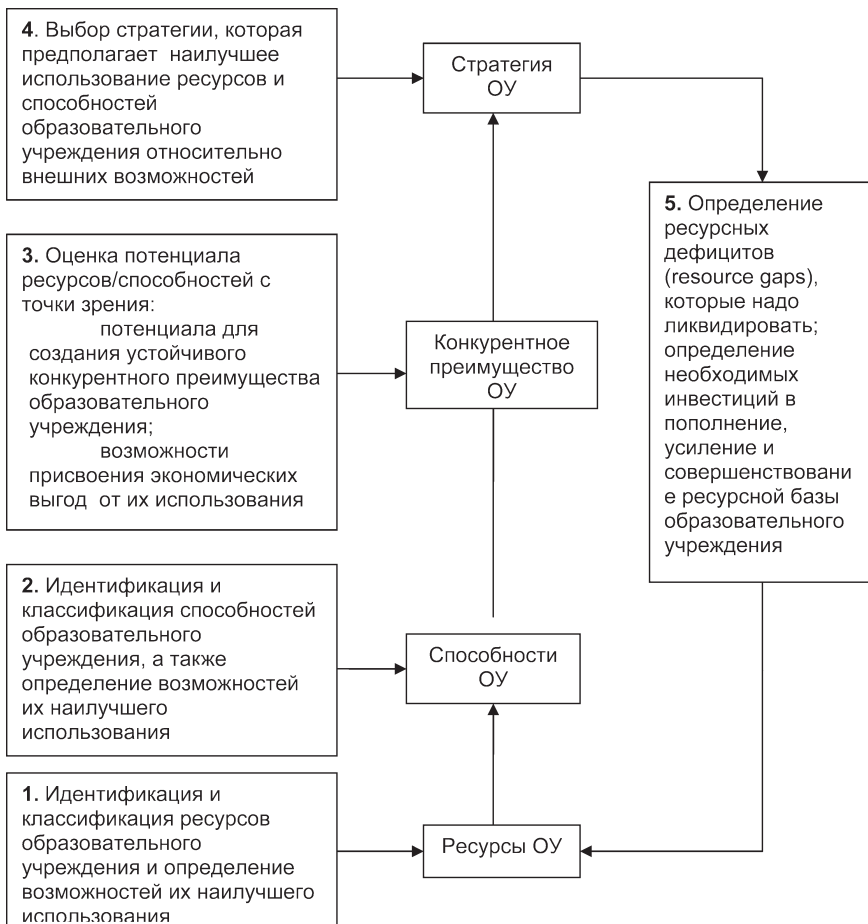
Д. Куин считает, что стратегия должна:

- содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;

- поддерживать инициативу;
- концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте;
- предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата;
- обозначать скоординированное руководство;
- предполагать корректное расписание действий;
- обеспечивать гарантированные ресурсы.

Одно из наиболее комплексных определений стратегии дает Г. Минцберг. По Минцбергу, стратегия может являться **планом** (сознательно разработанной последовательностью действий), **прикрытием** (ловким приемом – маневром для победы над соперником), паттерном (некоторым шаблоном, системой действий, которые спонтанно возникают с течением времени – **порядок действий**), позицией (занимаемым организацией местом во внешней среде) и **перспективой** (способом восприятия мира и организации в мире). Заметим, однако, что два варианта из пяти (ловкий прием и позиция) могут быть сведены к определению стратегии как плана – сознательно разработанная последовательность действий вполне может относиться к планированию маневров и месту организации во внешней среде.

Шелден и Хаттен считают, что стратегическое управление – процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям.



**Рис. 2. Аналитическая схема стратегического анализа Р. Гранта для образовательного учреждения**

По мнению Р. Гранта успешная стратегия осуществляется не только путем успешного использования уже имеющихся ресурсов, но и за счет постоянного пополнения, усиления и совершенствования ресурсной базы образовательного учреждения путем инвестирования в дефицит-

ные ресурсы и создания в процессе накопления новых навыков и знаний (рис. 2)<sup>3</sup>.

Необходимые инвестиции в ресурсную базу (прежде всего обеспечивающую образовательный процесс) и процесс накопления опыта (формирование образовательных концепций и методологий оказания образовательных услуг, например) способствуют сохранению в течение длительного времени конкурентного преимущества.

В центре внимания ресурсной концепции применительно к образовательному учреждению стоит вопрос об определении пути дальнейшего развития стратегии образовательного учреждения, в частности, будет ли она связана с процессом диверсификации, или нет.

Напомним, что главный тезис ресурсной теории диверсификации состоит в том, что связанная диверсификация более предпочтительна, чем несвязанная. В своей статье «Ключевая компетенция корпорации» Г. Хамел и Г. Прахалад предложили фирмам отказаться от несвязанного портфеля бизнесов и вернуться к своим стержневым видам деятельности либо к внутренне согласованной диверсификации. Отметим, что этот тезис прекрасно подходит к стратегии образовательного учреждения: попытки ОУ реализовывать несвязанную диверсификацию говорят (как правило) о его слабости.

В контексте данной проблемы возникла необходимость практических рекомендаций по разработке и реализации эффективной стратегии с учетом ее базы ресурсов и способностей.

---

<sup>3</sup> Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2003. Вып. 3. С. 49.

Одной из первых попыток решить эту проблему стала разработанная Б. Вернерфельтом матрица «Ресурс-продукт», с помощью которой, применительно к образовательному учреждению, можно выявить относительную степень важности ресурсов для комплекса услуг и наоборот. На основе данного анализа можно выделить некий «портфель» ценных ресурсов и услуг (продуктов), на основе которого можно определить ключевые направления бизнеса и стратегии<sup>4</sup>.

Изучение организационных способностей, взаимосвязей ресурсов и способностей, их ценности в создании конкурентного преимущества трудно поддается количественному анализу в силу своей нематериальной природы, поэтому требуется подход, способный сочетать в себе потенциал экономического и организационного анализа. Использование кейс-метода (проведение полевых исследований, сбор архивных данных и материалов интервью, углубленный анализ конкретных ситуаций) позволяет определить цепочки причинно-следственных связей этих явлений и результатов, с ними связанных.

При разработке стратегии дальнейшего развития, основанной на ключевой компетенции, необходимо уделять пристальное внимание динамичному отраслевому контексту и конкурентной ситуации, в связи с чем наиболее перспективным представляется интегрированный подход, сочетающий в себе анализ внутренних возможностей и потенциалов фирмы и действующие в отрасли конкурентные силы (рис. 3)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> См. подробнее: *Вернерфельт Б.* Ресурсная трактовка фирмы // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2006. Вып. 1. С. 111.

<sup>5</sup> Составлено по: *Лукашев А. В.* Теория бизнес-стратегий: ресурсный подход к стратегии компании // <http://www.ecsocman.edu.ru/> – 2006.

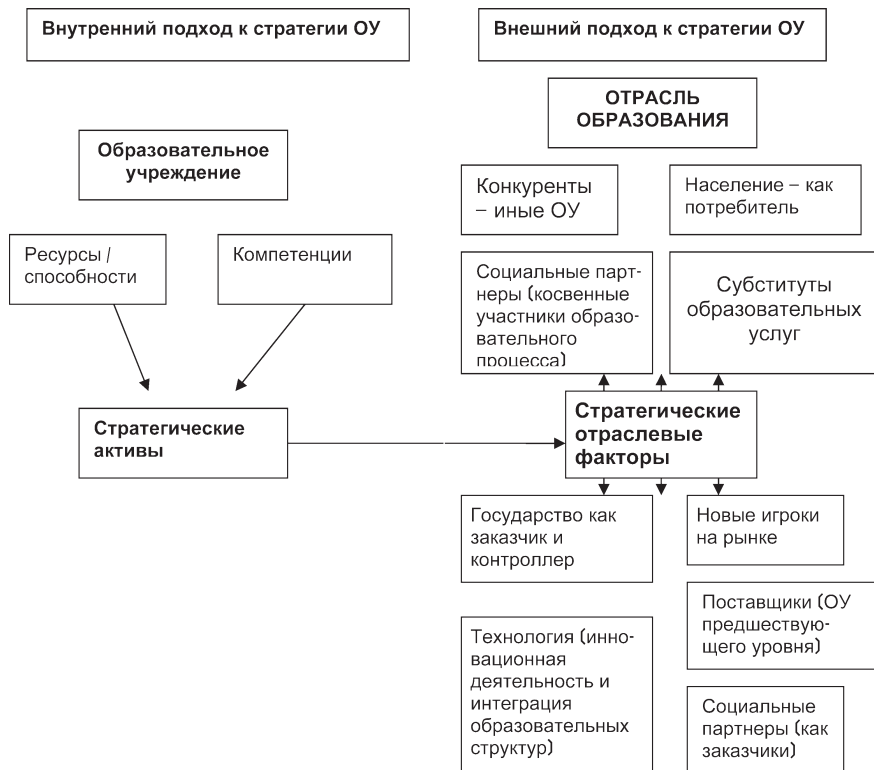


Рис. 3. Интегрированный подход к разработке стратегии фирмы

Для успешного функционирования в образовательной отрасли / сегменте ОУ необходим определенный набор стратегических отраслевых факторов, основанных на специфичных для образовательной отрасли или отраслевого сегмента ресурсах и компетенциях: необходимых – без которых ОУ не может функционировать в отрасли (например – возможность организации учебного процесса), дифференцирующих, которые обеспечивают разницу в экономических результатах ОУ (например – наличие высоко-

квалифицированных преподавателей)). Стратегические отраслевые факторы невозможно приобрести на рынке, у поставщиков или стекхолдеров (заинтересованных сторон), они должны быть созданы внутри образовательной организации. Образовательное учреждение должно стремиться образовывать эффективные стратегические активы (в том числе и неощутимые активы), которые представляют собой комбинацию ресурсов и компетенций фирмы, удовлетворяющие определению стратегических отраслевых факторов и обеспечивающие образовательному учреждению конкурентное преимущество.

Использование интегрированного подхода предполагает применение различных методик анализа, что позволяет совмещать детальный анализ внутренних особенностей фирмы (инструменты анализа ресурсной концепции), отраслевых особенностей (модель пяти сил конкуренции по Портеру), конкурентной ситуации (SWOT-анализ) и эффективности продуктового портфеля (матриц BCG и McKinsey) и получить комплексную оценку деятельности фирмы.

---

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ**

---

1. В чем состоит особенность аналитической схемы стратегического анализа деятельности образовательного учреждения Р. Гранта?
2. Что такое матрица «Ресурс–продукт»?
3. Для каких целей в стратегическом анализе деятельности образовательного учреждения применяется матрица «Ресурс–продукт»?

4. В чем состоит интеграционный подход к разработке эффективной стратегии развития образовательного учреждения?
5. Что такое стратегические отраслевые факторы применительно к сфере образования?
6. Что такое стратегические активы образовательного учреждения?
7. Какие инструменты используются для формирования эффективной стратегии развития образовательного учреждения?
8. Кто такие социальные партнеры образовательной организации?

---

## ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

---

1. Изучите литературу, посвященную данной проблематике, и объясните какую роль могут выполнять социальные партнеры образовательного учреждения при формировании эффективной стратегии его развития.
2. Предложите эффективную, с вашей точки зрения, стратегию развития выбранного вами ранее образовательного учреждения.
3. Изучите литературу, посвященную данной проблематике, и определите какие еще инструменты можно использовать при формировании эффективной стратегии развития образовательного учреждения.

## **6. ПРОДВИЖЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ НА РЫНОК**

Завоевание рынка образовательными учреждениями может происходить различными путями. В частности, можно начать наступление на рынок с помощью активной рекламной кампании, осуществить поиск новых сегментов рынка ОУ, привлечь посредников к деятельности по распространению и продвижению на рынок своих услуг. Однако применение любой из этих стратегий связано с множеством дополнительных проблем, решение которых может быть очень сложным для образовательного учреждения.

Наиболее приемлемой среди потенциально возможных является ситуация, при которой образовательные услуги, предлагаемые потребителю, в максимальной степени соответствовали бы запросам потребителей. Но тогда возможно пришлось бы сделать акцент на заочном обучении, сняв при этом ограничения по возрасту для абитуриентов и отказавшись от системы вступительных экзаменов или тестов, что соответствует требованиям потребителей. В то же время эти действия негативно отразятся на качестве «ис-

ходного материала» (учащихся), многие из которых будут не готовы к эффективному обучению, а это уже скажется на качестве подготовки выпускников.

Требования же других целевых групп потребителей могут радикально отличаться от приведенных выше, что породит конфликт целеполагания при формировании стратегии продвижения образовательных учреждений на рынок. Кроме того, необходимо учитывать интересы работодателей, которые в конечном итоге становятся потребителями человеческого капитала выпускников системы образования. Стратегия продвижения образовательных услуг должна учитывать все эти противоречивые тенденции и, более того, задавать направление потенциальных изменений в структуре профессиональных компетенций, востребованных на рынке труда. Тем самым, образовательные учреждения должны не просто ориентироваться на рынок, а создавать новые тенденции на нем, исходя из принятых перспективных направлений государственной политики развития национальной экономики, мировых тенденций в сфере образования и глобальных научных и технологических преобразований.

Следовательно, образовательное учреждение находится в очень сложных условиях. Следуя запросам заинтересованных в максимальном развитии своего человеческого капитала потребителей, а также выполняя требования работодателей, других социальных партнеров образования и государственных институтов, оно должно максимально повысить качество образовательных услуг, добиться высокой степени соответствия услуг востребованным компетенциям и реализовать основные перспективные направления государственной политики. Преследуя при этом цели максимизации прибыли от коммерческой деятельно-

сти, оно вынуждено упрощать программы и вступительные испытания. Тем самым, только задание четких приоритетов позволит образовательному учреждению сформулировать эффективную стратегию продвижения своих услуг и осуществить поиск своей стержневой компетенции, которая может определить его дальнейшее преуспевание или возможный крах. В любом случае выбор вариантов решения весьма многопланов и даже знание конъюнктуры конкретного рынка ОУ не позволяет безошибочно найти лучшее решение, тем более что различные его вариации могут как противоречить друг другу, так и взаимодополнять, сочетаться.

Рассмотрим маркетинговые коммуникационные обращения, которые использует образовательное учреждение в процессе продвижения своего продукта на рынок.

Для распространения маркетинговых обращений могут использоваться сотни различных видов коммуникаций. Этот процесс может осуществляться как с помощью заранее разработанной программы маркетинговых коммуникаций ОУ, так и посредством незапланированного использования элементов маркетинга-микс (к сожалению, многие ОУ используют сей инструментарий исключительно интуитивно) и других способов установления контакта с потребителем. Таким образом, для достижения маркетингового контакта могут использоваться запланированные и незапланированные маркетинговые обращения.

Для доставки потребителю **запланированных обращений** используются следующие инструменты коммуникаций.

**Реклама** – любая оплаченная конкретным лицом форма коммуникаций, предназначенная для продвижения товаров, услуг или идей. Отметим, что реклама – это персонифицированная передача информации, *обычно* оплачи-

ваемая и имеющая характер убеждения о продукции, услугах или идеях известными рекламодателями посредством различных носителей. Хотя некоторые виды рекламы (например телемаркетинг – обзвон потенциальных абитуриентов, который используется рядом вузов города) ориентированы на конкретного индивидуума, все же большинство рекламных посланий предназначены для больших групп населения и распространяются такими средствами массовой информации, как радио, телевидение, газеты и журналы. Таким образом, реклама связана с использованием или средств массовой информации – газет, журналов, радио, телевидения и др. (например рекламных щитов), или с прямым обращением к покупателю с помощью почтовых отправлений. Оба вида рекламы оплачиваются известным спонсором-рекламодателем, но считаются безличными, так как фирма-спонсор одновременно обращается к многочисленным получателям, может быть, миллионам, а не беседует с одним индивидуумом или небольшой группой.

Задача рекламы – информировать, убеждать и напоминать. В этом и состоит влияние рекламы на продажу. Однако реклама представляет собой лишь часть комплекса маркетинговых коммуникаций, что необходимо помнить при составлении бюджетов рекламных компаний. Основными функциями рекламы являются:

- *идентификационная*: назвать ОУ (и описание образовательной услуги, предоставляемый этим конкретным ОУ) и выделить его среди прочих;
- *информационная*: передать информацию об ОУ, качестве его программ и месте его расположения;
- *побуждающая*: побуждать потребителя заключить контракт на получение основных и дополнительных

(своеобразное «повторное потребление») образовательных услуг;

- *экспансионистская*: расширение целевой аудитории потребителей услуг конкретного ОУ, организация позитивного общественного мнения;
- *создание лояльности*: развитие предпочтения и приверженности к определенному бренду ОУ;
- *образовательная*: реклама ускоряет адаптацию к новым образовательным услугам (или новому формату их оказания); совершенствование образа жизни;
- *реклама как фильтр*: позволяет покупателю выбрать образовательную услугу, которую потребитель позиционирует как качественную, и отсеять некачественные предложения.

Позитивная роль рекламы в обществе двояка: с одной стороны, она обогащает жизнь потребителя, совершенствует образ жизни человека, а с другой стороны, реклама служит социальным целям общества (социальная реклама). Негативная роль рекламы заключается в создании искусственных потребностей (ненужных человеку), насаждении соответствующей идеологии (идеологии потребления), блокировании собственного выбора.

**Стимулирование сбыта** – различные виды маркетинговой деятельности, которые на определенное время увеличивают исходную ценность товара или услуги и напрямую стимулируют покупательную активность потребителей (например скидки на корпоративное обучение). Стимулирование сбыта включает в себя все виды маркетинговой деятельности, направленные на стимулирование действий покупателя, другими словами, способные стимулировать незамедлительный выбор конкретного образовательного учреждения (или программы образования). По

сравнению со стимулированием сбыта реклама и паблисити предназначены для выполнения других целей, в данном случае таких, как доведение до потребителя информации о новых образовательных услугах (или новых форматах их оказания), марке и оказание влияния на отношение потребителя к ней.

**Паблик рилейшнз (связи с общественностью, PR)** – координированные усилия по созданию благоприятного представления об ОУ (или программе) в сознании населения. Они реализуются путем поддержки определенных программ и видов деятельности, не связанных напрямую с продажей товаров: публикации в прессе важной с «коммерческой точки зрения» информации (например о средней зарплате выпускников), «паблисити» на радио и телевидении. Паблисити – как и реклама – это не персональное обращение к массовой аудитории, но, в отличие от рекламы, компания за это не платит. Паблисити обычно происходит в форме сообщения новостей (например участие в программах с крупными фирмами или иностранными учебными заведениями). Эти сведения (или комментарии, например, ректора (проректора) образовательного учреждения) получают бесплатное газетное место или эфирное время, поскольку представители средств массовой информации считают эту информацию своевременной или полезной для своей читающей и телевизионной аудитории. Постепенно маркетологи пришли к выводу, что целесообразно использовать более широкий арсенал средств связей с общественностью (паблик рилейшнз), чем паблисити. Поэтому третьим элементом коммуникационного комплекса стали считать паблик рилейшенз, а паблисити включили в его состав.

Зачастую PR определяют исходя из наиболее распространенных техник и методик, которые используются в ходе

работы специалистов по PR (обеспечение паблисити в печатных СМИ, телевизионные интервью, появление специально приглашенной знаменитости на каком-либо особенном событии (например, юбилее вуза, крупной конференции)). PR представляют собой целостный процесс, складывающийся из множества «тонких» и в то же время крайне важных аспектов. Сюда входит исследовательская и аналитическая работа, формирование политики, составление программы, коммуникация и поддержание обратной связи с многочисленной аудиторией (аудиториями).

Таким образом, связи с общественностью (по Д. Марстону) представляют собой процесс (RACE-процесс):

- анализа (Research). Какая ситуация (проблема) оказывается существенной для ОУ?
- планирования (Action). Разработка программы, которая должна ответить на вопрос: «что необходимо сделать ОУ в данной ситуации»?
- коммуникации (Communication). Как ОУ будет общаться с аудиторией?
- оценки (Evaluation). Дошло ли наше послание до выбранной нами аудитории, и насколько эффективным оно было?

Лоуренс В. Лонги и Винсент Хазелтон рассматривают связи с общественностью как «коммуникативную функцию управления, посредством которой организации адаптируются к окружающей их среде, меняют (или же сохраняют) ее во имя достижения своих организационных целей». Таким образом, связи с общественностью имеют несколько функций<sup>6</sup>:

---

<sup>6</sup> Самое главное в PR / Уилкоккс Д., Олт Ф., Аги У. К., Кэмерон Э. Т. – СПб.: Питер, 2004.

1. *Целенаправленность.* Связи с общественностью являются целенаправленной и преднамеренной деятельностью. Эта деятельность организована таким образом, чтобы оказывать влияние, добиваться взаимопонимания, добывать информацию и осуществлять механизм «обратной связи» (т. е. ответной реакции тех, на кого направлена деятельность по связям с общественностью).
2. *Планомерность.* Связи с общественностью являются организованной деятельностью. Деятельность по нахождению решений проблем и разработке логистического обеспечения совершается во времени. А потому эта деятельность должна быть систематически организована и включать в себя сбор и анализ необходимой информации.
3. *Актуальность.* Эффективная деятельность по обеспечению связей с общественностью основывается на реалиях текущей политики и общественного окружения. Никакие усилия по налаживанию связей с общественностью не смогут привести к требуемым результатам по обеспечению общественной поддержки, если деятельность организации не соответствует реалиям своего общественного окружения.
4. *Общественный интерес.* Деятельность по налаживанию связей с общественностью должна быть взаимовыгодна как для организации, так и для ее общественного окружения; и эта деятельность заключается в нахождении взаимного соответствия интересов организации с теми интересами и проблемами, которые волнуют ее общественное окружение.
5. *Двусторонняя коммуникация.* Связи с общественностью представляют собой нечто большее, нежели

просто одностороннее распространение информационных материалов. И это также важно в отношении требуемой обратной реакции общественного окружения. По словам Джима Осборна, бывшего вице-президента по общественным делам округа Белл (Канада): «Первоочередная задача советника по связям с общественностью заключается в том, чтобы предоставить руководству организации адекватную картину общественного мнения».

6. *Функция управления.* Деятельность по связям с общественностью наиболее эффективна, когда она является частью комплексного процесса принятия решений, осуществляемого руководством образовательного учреждения. Деятельность по связям с общественностью включает в себя как консультирование, так и работу по решению проблем на высших уровнях организационной структуры, а не просто распространение информации, после того как о том было принято соответствующее решение.

**Прямой маркетинг** – интерактивная система маркетинга, позволяющая потребителям легко получать интересующие их сведения и приобретать товары с помощью использования различных каналов распространения информации. К прямому маркетингу относится и прямая почтовая рассылка (например потенциальным ученикам школы (или гимназии)).

**Личная (персональная) продажа** – установление личного контакта с одним или несколькими потенциальными потребителями образовательных услуг. Персональные продажи – это коммуникации личного характера (лицом к лицу), в ходе которых «продавец» пытается убедить возможных потребителей образовательной услуги заключить

контракт на оказание образовательных услуг или приобретение специфических продуктов ОУ. Примерами таких контактов могут служить телефонные переговоры представителей ОУ с местными компаниями, визиты представителей ОУ в школы, профориентация и т. п.

**Специальные средства для стимулирования торговли или рекламно-оформительские средства для мест продажи** – использование средств, доставляющих маркетинговое обращение непосредственно в места продажи и повышающих вероятность заключения контрактов на получение образовательных услуг. Сюда относятся многочисленные выставки образовательных услуг (например, ежегодное мероприятие «Образование за рубежом») или дни открытых дверей (в вузах, гимназиях, лицеях и пр.).

**Специальные сувениры** – бесплатные подарки, служащие напоминанием об образовательном учреждении, оказываемых образовательных услугах и фирменной марке (ручки, футболки, календари, чашки, галстуки, сумки и пр.).

**Предоставление лицензии** – практика продажи права на использование фирменных символов организации при оказании специфических образовательных услуг.

**Сервисное обслуживание** – важная часть поддержания маркетинговых коммуникаций, заключающаяся в «послепродажном» обслуживании покупателя (предоставление специфических гарантий на оказанную услугу). В качестве таковых может выступать трудоустройство выпускника.

**Незапланированные обращения** включают в себя все прочие способы передачи потенциальным клиентам различной информации об образовательном учреждении и о его торговой марке (бренде). Например, неопрятный вид здания, обшарпанные двери и коридоры, неработающее отопление, плохая осведомленность контактного персона-

ла (например, представителей или работников деканата), раздраженные сотрудники или постоянно занятые телефоны являются теми негативными обращениями, которые могут оказать на потенциальных потребителей образовательных услуг более сильное воздействие, чем запланированные маркетинговые коммуникации, включая рекламу и налаженные связи с общественностью.

Надо отметить, что в образовательном учреждении поиск стержневой компетенции и выбор эффективной стратегии продвижения будет зависеть от каждого рядового сотрудника, поэтому его вклад в формирование благоприятного мнения о деятельности образовательного учреждения может быть очень высок, впрочем, значимо и негативное воздействие. Преподавателя часто не только расспрашивают о том, чему учат в вузе, какие формы обучения используются там, как туда поступить и стоит ли это делать, но и постоянно «пробуют на профессионализм» как в отношении знаний, так и в отношении умения передать их другому. Практически каждый преподаватель вуза – одновременно и живой носитель рекламы образовательных услуг, субъект «public relations», возможный посредник в продвижении этих образовательных услуг, и (что самое главное) не только исполнитель, но и проектировщик, конструктор самих ОУ. На нем, таким образом, замыкается большая часть всех маркетинговых проблем, и, более того, конкретный кадровый состав образовательного учреждения будет определять выбор ключевой компетенции.

Итак, остановимся подробнее на выборе рыночной стратегии образовательного учреждения. Так как образовательные услуги отличаются крайне длительным циклом их оказания, выбор эффективной стратегии – практически единственная гарантия рыночного успеха.

На зрелых рынках спрос может долгое время быть устойчиво сбалансированным, точно соответствовать возможностям и устремлениям производителей образовательных услуг. Однако и в этих условиях могут произойти резкие, неожиданные и оттого особо неприятные колебания спроса. В этой ситуации применим поддерживающий маркетинг. В его арсенале – совершенствование стиля исполнения, расширение ассортимента сервиса и другие формы стимулирования потребительского спроса. Но применительно к сфере ОУ поддерживающий маркетинг недостаточно эффективен. Скорее здесь целесообразен т. н. «агрессивный» маркетинг, хотя он вовсе не предполагает прямого навязывания услуг. Его суть в другом: при вялом спросе и при наличии определенного круга хорошо знающих вашу продукцию потребителей им могут быть переданы функции по дальнейшему распространению образовательных услуг на рынок. Разумеется, при этом надо предусмотреть для них стимулы – бонусы (например в размере 1%, как это определено в соответствующем положении, утвержденном администрацией Московского института международного бизнеса при Всероссийской академии внешней торговли МВЭС РФ).

Если налицо чрезмерный по своему объему, гипертрофированный спрос, и в массовом порядке порождаются или могут возникнуть негативные рыночные явления (например, искусственное формирование ажиотажного спроса, различного рода спекуляции), то серьезные образовательные организации могут сознательно пойти на демаркетинг: значительно повысить цены на свои услуги, практически прекратить рекламные усилия и т. п. Это чаще всего бывает необходимо для того, чтобы у потребителей не сложилось впечатление о неадекватных возможностях

учреждения по удовлетворению спроса. Если же возможности действительно ограничены, то наилучшим выходом будет передача полномочий на оказание услуг, например объединение с другим учреждением, оказывающим сходные услуги. Разумеется, при этом обязательным условием ставится использование или упоминание торговой марки и брэнда образовательного учреждения.

В случае продажи продуктов интеллектуальной собственности, например ОУ, на них должна быть приобретена лицензия. В рекламных объявлениях многочисленных альтернативных образовательных учреждений уже несколько лет мелькают предназначенные для повышения их имиджа и привлечения потребителей сообщения о том, что занятия проводятся силами ведущих ученых и преподавателей наиболее признанных столичных вузов: Академии народного хозяйства, МГИМО, Государственной финансовой академии и др. Таким образом, доля престижа известного вуза по существу бесплатно (по крайней мере, без оплаты вузу) присваивается малоизвестными конкурентами. Работа по искоренению интеллектуального пиратства в нашей стране еще только разворачивается и начата пока только в отношении конкретной продукции; заслоны же по отношению к несанкционированному использованию названий признанных фирм образовательных учреждений существуют пока не более чем в проектах.

Определенным компромиссом, позволяющим не доводить дело до суда или громких опровержений, мог бы стать путь продажи прав на использование программ обучения и различных методических материалов, или официальная контрактация (поднайм) преподавательского персонала. И дело здесь не только в том, что за использование имени престижного вуза надо платить; вуз имеет основания получать

компенсацию от сторонних организаций за использование потенциала своих сотрудников еще и потому, что именно вуз организует повышение их квалификации, гарантирует им определенные социальные блага и т. п., неся соответствующие расходы.

---

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ**

---

1. Каким образом может осуществляться продвижение образовательных услуг?
2. Что такое «целевая группа потребителей образовательных услуг»?
3. Что такое стратегия продвижения образовательных услуг?
4. Какую роль в продвижении образовательных услуг может сыграть каждый преподаватель образовательного учреждения?
5. Что такое «агрессивный маркетинг» образовательных услуг?
6. Какую роль играет реклама в продвижении образовательной услуги?
7. Почему в современном мире такое огромное внимание оказывается контактному персоналу?
8. Какие факторы оказывают влияние на рыночный спрос образовательных услуг?
9. Что такое интеллектуальное пиратство в сфере образования?
10. Что может стать компромиссом интеллектуального пиратства в сфере образования?

## ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Проанализируйте литературу, посвященную проблеме продвижения образовательных услуг, и определите дополнительные инструменты, эффективные при разработке стратегии продвижения образовательных услуг на рынок.
2. Выделите один из продуктов исследуемого вами образовательного учреждения и разработайте стратегию его продвижения на рынок. При анализе данной стратегии необходимо учитывать:
  - основные черты целевой аудитории, необходимые для определения типов рекламных обращений и иных запланированных маркетинговых коммуникаций;
  - финансовые возможности выбранного вами ОУ и, в соответствии с ними, рациональное (и реалистичное!) использование комплекса запланированных коммуникационных обращений;
  - возможности новых рынков, на которые ваше ОУ может осуществить свою экспансию.
3. Возможно ли применение при продвижении вашего ОУ современных инструментов маркетинга (например, таких, как слухообразующий процесс, вирусный маркетинг и т. п.).
4. Докажите эффективность предложенной вами стратегии продвижения образовательной услуги на рынок.

## 7. ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Разработка инновационной стратегии образовательного учреждения требует предпринимательского, творческого подхода, поскольку инновационная стратегия – это одно из средств достижения целей образовательной организации, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данного образовательного учреждения и, возможно, для отрасли образования, рынка и потребителей образовательных услуг<sup>7</sup>. Это высший пилотаж в работе руководителей образовательного учреждения, предполагающий знание психологии процесса изменений, его философии, технологии, а также изучение успешного и неудачного опыта других организаций<sup>8</sup>. Разработка инновационных стратегий в сфере образования – это своеобразное «восхождение на вершину», ведь всегда существует какая-то доля, вероятность неудачи. Однако тщательная проработка и подготовка плана действий и предвидение возможных ошибок повышают вероятность успеха.

---

<sup>7</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. С. 67.

<sup>8</sup> Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. – СПб., 2000. С. 94.

Инновационная стратегия образовательного учреждения всегда начинается с возникновения какой-либо интересной, необычной идеи. Это может быть одна задумка или несколько появившихся неординарных решений, которые в результате систематизации приобретают форму перспективной стратегии в сфере образования. А так как идеи чаще всего появляются неожиданно, то есть их невозможно каким-либо образом связать с временным фактором, сами инновационные стратегии содержат в себе элемент неопределенности по срокам, затратам, качеству, эффективности и носят достаточно субъективный характер. Их появление не может быть заранее предугадано или запланировано.

Инновационные стратегии образовательных учреждений создают особо сложные условия для проектного, процессного и организационного управления в сфере образования. К таким условиям относятся:

1. Повышение уровня неопределенности результатов. К довольно сложному стратегическому управлению образовательной организацией добавляются сложности, связанные с резким повышением уровня неопределенности результатам по срокам, затратам, качеству и эффективности, что заставляет развивать такую специфическую функцию, как управление инновационными рисками образовательной деятельности.
2. Повышение инвестиционных рисков проектов в сфере образования. Инвестиционные риски в сфере образования повышаются за счет новизны решаемых задач, то есть добавления инновационной составляющей. К сложностям проектного управления в этой сфере добавляются трудности, вызываемые структурой портфеля инновационных проектов (все иннова-

ционные проекты учреждения образования взаимосвязаны), в котором преобладают среднесрочные и особенно долгосрочные проекты. Требуется более сложная работа по привлечению инвестиций, так как приходится искать более рискованных социальных партнеров образовательного учреждения или доказать органам исполнительной власти в структуре образования эффективность предложенного подхода. Также требуется более гибкая согласованность инновационных и инвестиционных процессов. Другими словами, перед управляющей системой данной образовательной организации появляется качественно новый объект управления – инновационно-инвестиционный проект.

3. Усиление потока изменений в образовательной организации в связи с инновационной реструктуризацией. Реализация любой инновационной стратегии связана с неизбежностью перестройки структуры образовательного учреждения (а возможно, и конкретной структуры образования) или, как говорят, его реструктуризацией, поскольку изменение состояния хотя бы одного элемента ведет к изменению состояния всех других элементов. Эти потоки стратегических изменений следует сочетать со стабильными текущими образовательными процессами. Потоки инновационных стратегических изменений необходимо проводить также с учетом различных жизненных циклов образовательных услуг, инновационных технологий, спроса на образовательные услуги. Возникают задачи управления потоками инновационных стратегических изменений, то есть применения сетевых принципов.

4. Усиление противоречий в руководстве образовательной организации. Выбор и реализация конкретных инновационных стратегий в сфере образования неизбежно вызывает противоречие интересов и подходов к управлению у различных групп менеджеров и отдельных руководителей образовательной организации. Требуется обеспечить сочетание интересов и согласование решений стратегического, научно-технического, финансового менеджмента и управления образовательными процессами, а также маркетинговых решений в сфере продвижения инновационных образовательных услуг.

В соответствии с классификацией Л. Г. Раменского выделяют следующие типы инновационного поведения образовательных учреждений (табл.):

- виоленты – крупные образовательные учреждения с массовыми потоками учащихся, развитой инфраструктурой и значительной научно-исследовательской базой;
- пациенты – образовательные учреждения, специализирующиеся на разработке и продвижении уникальных новинок в сфере образования, занимающие узкую рыночную нишу и обслуживающие нестандартных потребителей образовательных услуг;
- эксплеренты – образовательные учреждения, цель существования которых заключается в постоянной разработке и реализации в форме образовательных услуг радикальных новшеств;
- коммутанты – образовательные организации, имитирующие новинки или предлагающие новые виды сервисных услуг на базе новых образовательных технологий.

## Характеристики образовательных учреждений по типу стратегического конкурентного инновационного поведения<sup>9</sup>

№	Параметры	Тип конкурентного поведения (классификация Л. Г. Раменского)			
		Виоленты	Пациенты	Эксплеренты	Коммутанты
		Тип компании (классификация Х. Фризевинкеля)			
		«Львы», «Слоны», «Бегемоты»	«Лисы»	«Ласточки»	«Мыши»
1.	Уровень конкуренции	Высокий	Низкий	Средний	Средний
2.	Новизна отрасли	Новые	Зрелые	Новые	Новые, зрелые
3.	Какие потребности обслуживает	Массовые, но стандартные	Массовые, но нестандартные	Инновационные	Локальные
4.	Профиль производства	Массовое	Специализированное	Экспериментальное	Универсальное Мелкое
5.	Размер образовательной организации	Крупные	Крупные, средние и мелкие	Средние и мелкие	Мелкие
6.	Устойчивость образовательной организации	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
7.	Расходы на НИОКР	Высокие	Средние	Высокие	Отсутствуют
8.	Факторы силы в конкурентной борьбе, преимущества	Высокая производительность	Приспособленность к особому рынку	Опережение в нововведениях	Гибкость
10.	Издержки	Низкие	Средние	Низкие	Низкие
11.	Качество образовательных услуг	Среднее	Высокое	Среднее	Среднее
12.	Ассортимент образовательных услуг	Средний	Узкий	Отсутствует	Узкий
13.	Тип НИОКР	Улучшающий	Приспособительный	Прорывной	Отсутствует
14.	Продвижение образовательных услуг	Собственная структура продвижения образовательных услуг	Собственная развитая структура продвижения образовательных услуг	Отсутствует	Отсутствует
15.	Реклама	Массовая	Специализированная	Отсутствует	Отсутствует

<sup>9</sup> Гунин В. Н. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. М., 1999. С. 34.

Существует небольшая группа признанных в мире и на национальном рынке образовательных учреждений, про которые можно сказать, что они обладают выраженным брэндом. Большая же часть учреждений, достигших достаточно высоких успехов на этом поприще, реализовала свои конкурентные преимущества за счет четкого определения своей рыночной ниши. Эти учреждения являются пациентами, они вынуждены сознательно идти на самоограничение в претензиях на прибыль, иначе ниша может вызвать нежелательное внимание со стороны более сильных конкурентов. Пациент должен особенно тщательно изучать свой сегмент рынка, реализовывать т. н. сегментационную стратегию – глубокое проникновение в специфику избранного сегмента и завоевание безусловного авторитета среди выбранного контингента потребителей.

Ярко выраженная нишевая стратегия маркетинга свойственна Московскому институту инвалидов с нарушениями опорно-двигательной системы. Данный сегмент рынка достаточно четко очерчен в самом его названии. Основные направления специализации определены с учетом трех главных факторов: ограниченные физические возможности будущих специалистов; отсутствие ресурсов для приобретения дорогостоящего оборудования; перспективы спроса на ОУ. Выбраны следующие специальности: прикладная математика, правоведение, экономика, иностранные языки, редакционно-издательское дело. Институт принят в Европейскую ассоциацию специального образования, что позволяет ему получать из-за рубежа пособия, методическую помощь, организовать обмен студентами и приглашение преподавателей из других стран. Выбранная ниша диктует свои требования к оснащению помещений (в первую очередь – для «колясочников»). Это рас-

ширение проходов, особая планировка комнат, наличие пандусов, приспособление туалетов и др. Немаловажный фактор – территориальное расположение института, более удобная организация транспортного потока.

Вариант нишевой ориентации – стратегия подготовки «элитных» профессионалов. Она принята в Московском лингвистическом университете. Здесь поставлена задача: за пять с половиной лет обучения (включая полугодичную стажировку в стране изучаемого языка) подготовить специалиста, приближенного по знанию языка и культуры к их носителю в соответствующей стране. Подготовить профессионала такого уровня в указанный срок возможно, если заранее создать свой сегмент рынка, в т. ч. – свой контингент абитуриентов. Университет развивается по типу университетского комплекса – от начального лицейского этапа подготовки (4 года) и до различного рода форм послевузовского обучения, включая Институт повышения квалификации для специалистов-нефилологов, факультет повышения квалификации переводчиков и преподавателей, аспирантуру, докторантуру и др. В лицее детей готовят по трем различным направлениям профессионализации: педагогике, переводу, компьютерной лингвистике. Таким образом, ниша не просто «ищется», и учреждение не только приспособляется к ней, но и активно формирует нишу, свой сегмент рынка.

В качестве наиболее объемной образовательной ниши может быть принята целая отрасль экономики. Такой подход достаточно распространен среди крупных технических вузов. Они нацелены на создание вокруг собственно образовательного учреждения мощной инфраструктуры прикладных научных исследований и проектных разработок. Подобная инфраструктура может представлять собой

существенную часть технологической среды отрасли, концентрироваться вокруг соответствующей академии. Такой путь избран, в частности, Московским станкоинструментальным институтом, Петербургским университетом путей сообщения или Санкт-Петербургским государственным морским техническим университетом.

Стратегия «откушенного яблока» стала уделом многих маломощных и/или лишенных этических принципов рыночного поведения образовательных учреждений, в т. ч. – большинства недавно возникших. Питательная среда для этого создавалась из-за отсутствия действенного законодательства об интеллектуальной собственности. Именно в результате безнаказанности она часто переходит в свою агрессивную фазу, лишенную перспектив на цивилизованном рынке. Впрочем, нередки и случаи, когда дешевые подделки выдаются на рынке за новаторство в образовании.

В высшем образовании доступность услуг крупных (как, впрочем, и других) вузов длительное время регулировалась в основном через механизм вступительных экзаменов. Действовали также ограничения по возрасту, полу, уровню образования, гражданству, прописке, социальному статусу, а фактически – еще и по национальной принадлежности. Большинство подобных ограничителей как минимум спорно, однако понятно, что в условиях ограниченного бюджетного финансирования и при отсутствии других источников доходов различного рода ограничения по существу неизбежны. Сейчас крупные, многие средние и даже мелкие образовательные учреждения высшего и тем более последипломного образования сняли эти ограничения, существенно упростили процедуру поступления для желающих обучаться за плату, объявили себя «открытыми».

Российский открытый университет с момента своего создания был подчеркнуто сориентирован именно в этом направлении, что вытекает уже из его названия. Открытость как стратегический принцип реализовалась не только в отношении поступления в РОУ (в качестве единственного вступительного экзамена был определен письменный экзамен по русскому языку и литературе или ЕГЭ), но и в самом процессе обучения. Здесь распространились заочная и вечерняя формы обучения, появилась достаточно обширная категория вольнослушателей. Но такая стратегия, как уже отмечено выше, не способствует высокому качеству образовательных услуг, что значительно отражается на востребованности их выпускников на рынке труда (примером таких вузов может служить Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов).

Стратегия эксплорентов (новаторов) отличается, прежде всего, тем, что реализуется на новых технических, технологических, научных направлениях, где цели масштабны, а пути к их достижению крайне трудны и рискованны, где возможен нулевой практический результат, влекущий негативные финансовые последствия. Эта стратегия наиболее сложна для образовательных учреждений, и обычно эту роль на себя принимают известные организации, обладающие выраженными образовательными брендами. Хотя известны примеры ряда школ, которые достигли значительного успеха при реализации данной стратегии.

Особый класс стратегий характерен для наиболее крупных образовательных организаций (виолентов). Используя огромные ресурсы и опыт работы, устойчивое реноме в обществе и на рынке, они часто выполняют функции своеобразного прессы, вытесняющего из своей области другие

учреждения, подчиняют себе тех, кто смирился с ролью «следующего на почтительном расстоянии» или согласился на условия симбиоза. Крупные университеты, например, одновременно выступают центрами переподготовки, повышения квалификации профессорско-преподавательского персонала других вузов, они же принимают участие в экспертизе деятельности других вузов и могут повлиять на их продвижение.

Некоторые черты, характерные для стратегии массового маркетинга и реализованные в РОУ, безусловно выглядят весьма перспективными. Так, требование стандартности качества продукции выполняется здесь на путях гуманитаризации образования на всех факультетах. Универсальность, отсутствие «заикленности» на узкопрофильных специализациях – важнейшее качество университета – воспринято как ориентация на производство междисциплинарного знания, вплоть до формирования специальностей на стыках наук.

Еще одна стратегия крупных организаций – «широкое проникновение». Она применяется только на рынках большой емкости и при значительных собственных ресурсах (стратегия «глубокого кармана»). Эта стратегия применяется, например, Российской академией государственной службы при президенте Российской Федерации. Основной контингент обучающихся в академии является элитарным по своему общественному статусу, но весьма массовым по объему востребованных образовательных услуг. Это государственные чиновники федеральных органов управления, а также городов, областей, краев и республик, входящих в Российскую Федерацию. На проводимых здесь курсах, семинарах выступают первые лица высшего эшелона управления страной. Многочисленные зару-

бежные партнеры, включая учебные заведения и крупные корпорации, стремятся сотрудничать с академией, готовы финансировать ее исследовательские программы и проекты, демонстрируя тем самым свой стратегический прагматизм, заинтересованность в крепких, квалифицированных кадрах управления в стране, перспективного партнерства. Академия активно изучает запросы основных групп потребителей своих ОУ, стремится наиболее эффективно удовлетворять эти запросы.

Еще одна из популярнейших стратегий крупных образовательных учреждений – это стратегия фирменного товара. Она предполагает четыре классических условия: постоянное качество услуги; постоянный уровень цен (разумеется, с учетом уровня инфляции); повсеместная представленность, возможность приобрести данную услугу даже при весьма значительном удалении от образовательного центра (использование методов интернет-образования или наличие сети филиалов); возможность предварительной договоренности на приобретение услуги (например некоторые формы образовательного кредитования). Фирменные товары (услуги) таких организаций легко выделяемы из общей массы, вызывают в сознании потребителей благоприятные ассоциации. Символ этой стратегии – торговая марка образовательной организации или даже ее брэнд, реализуемый в форме признанного сертификата (например, диплом МГУ или СПбГУ).

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ**

---

1. Какие сложности создают инновационные стратегии для управления образовательным учреждением?
  2. В чем состоят основные отличия патиентной и виолентной стратегий продвижения услуг ОУ?
  3. Чем отличаются стратегии эксплерентов и коммутантов на образовательном поле?
  4. Почему реализация инновационных стратегий в образовательных учреждениях может порождать конфликты высокой степени интенсивности?
  5. Что такое стратегия «широкого проникновения»?
  6. Какие основные недостатки характерны для стратегии «откушенного яблока»?
  7. В чем состоит стратегия «глубокого кармана»?
  8. Какие варианты могут существовать у нишевой стратегии?
- 

## **ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

---

1. Проанализируйте литературу и найдите примеры образовательных учреждений, относящихся к основным типам новаторов.
2. Определите, возможно ли применение одной из предложенных здесь инновационных стратегий применительно к выбранному вами ранее образовательному учреждению.
3. Проанализируйте литературу и оцените перспективы инновационного развития образовательных учреждений в России.

## 8. БРЭНД ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Определение стержневой компетенции образовательного учреждения позволяет сформировать базу для создания и обновления его бренда. Надо отметить, что бренд и стержневая компетенция находятся в постоянном динамическом взаимодействии, формирование новой стержневой компетенции может способствовать ребрендингу образовательного учреждения, в то же время сильный бренд может привести к формированию новой ключевой компетенции.

В свою очередь, развитый бренд образовательного учреждения определяет лояльность его потребителей, устойчивость международных связей, гарантии бюджетного и дополнительного платного набора, высокий конкурс и обеспечение притока дополнительных инвестиций по внебюджетным грантам и контрактам. При формировании бренда образовательного учреждения важную роль играет правильное его позиционирование и сегментация рынка его ОУ, для чего необходимо выделение сильных и слабых сторон образовательного учреждения и эффективный анализ сред, в которых оно развивается.

Бренд образовательного учреждения – это не только его торговая марка, состоящая из названия, графического

изображения (логотипа) и звуковых символов образовательной организации или ее продуктов и образовательных услуг.

Понятие брэнда более широкое, поскольку в него еще дополнительно входят:

- сам продукт (или образовательная услуга) со всеми его характеристиками;
- набор характеристик, ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых потребителем образовательных услуг и приписываемых им образовательной услуге (имидж образовательной услуги, brand-image);
- информация о потребителе образовательных услуг;
- обещания каких-либо преимуществ, данные автором брэнда потребителям образовательных услуг (продуктов), то есть тот смысл, который вкладывают в него сами создатели<sup>10</sup>.

Каждый брэнд обладает определенными **атрибутами** (Brand Attributes) – функциональными или эмоциональными ассоциациями, присвоенными образовательному брэнду покупателями (потребителями) образовательных услуг и потенциальными клиентами и социальными партнерами образовательной организации. Атрибуты образовательного брэнда могут быть как позитивными, так и негативными, могут иметь различную силу и важность для разных сегментов рынка образовательных услуг. Любой образовательный брэнд обладает главной, основной характеристикой, которая определяет его суть (Brand Essence). Все атрибуты брэнда в совокупности составляют *индиви-*

---

<sup>10</sup> Достаточно распространенная ошибка брэндинга заключается в том, что создатели брэнда полагают, что их восприятие и восприятие целевой аудитории одинаковы; на практике первое довольно часто расходится с восприятием потребителя.

*дуальность бренда* (Brand Identity), которую создает и поддерживает специалист по бренду или сами сотрудники образовательного учреждения. Индивидуальность образовательного бренда выражает то, что должен означать бренд, и является неким долгосрочным обещанием потребителям образовательных услуг от авторов бренда.

В каждый конкретный момент любой образовательный бренд обладает определенным **имиджем** (Brand Image) – уникальным набором ассоциаций, которые в настоящий момент находятся в умах потребителей образовательных услуг этого образовательного учреждения. Эти ассоциации выражают то, что означает бренд именно сейчас, и являются сиюминутным обещанием потребителям образовательных услуг от авторов бренда. В частности, имидж бренда может сформировать рекламная кампания по продвижению образовательных услуг. Важно отметить, что имидж бренда – это то, что в настоящий момент находится в умах потребителей, в то время как индивидуальность бренда – это гораздо более долгосрочное понятие.

Основа классической концепции брендинга ОУ – продукт (в основном – образовательная услуга) и концепция дифференциации образовательного продукта, то есть придания образовательным услугам отличительных особенностей с целью завоевания преимущества перед конкурентами.

Все отличительные особенности образовательных услуг могут быть условно разделены на осязаемые, неосязаемые и воображаемые.

**Осязаемые различия** определить наиболее просто, ибо они «визуально очевидны» до потребления образовательной услуги. Для образовательного учреждения осязаемые различия касаются внешнего вида здания, аудиторий, профессорско-преподавательского состава, техни-

ческой оснащенности учреждения и т. п. Отметим, что ощущаемые различия на первый взгляд не являются основными для образовательного учреждения, но нельзя забывать, что они упрощают потребительский выбор. Если эти различия – в пользу образовательной услуги, то все, что необходимо сделать специалисту по брэнду, – это обратить на них внимание потребителя (как правило, это разнообразные рекламные объявления и ролики, где показано, как учащиеся занимаются в компьютерных классах, сидят в роскошном актовом зале, на лекции и т. п.).

**Неощущаемые различия** реально существуют, но не бросаются в глаза. Например, это может быть разница в спросе на выпускников различных вузов, устойчивость человеческого капитала выпускника, сформированного под воздействием данной образовательной услуги, длительность периода эксплуатации человеческого капитала выпускника, сформированного под воздействием данной образовательной услуги. Различия могут быть неощущаемыми или скрытыми вначале, но они существуют и могут оказать сильное влияние на желание поступить на ту или иную программу подготовки. Поскольку потребитель образовательных услуг сам не всегда в состоянии определить разницу между двумя образовательными продуктами, то ему требуется посторонняя помощь. Для того чтобы потребитель оценил неощущаемые достоинства образовательной услуги, он должен либо сам испытать его (что применительно к сфере образования невозможно), либо получить веские доказательства других, что эти различия действительно существуют. На этом основан прием «свидетельствования» (testimonial) в рекламе образовательных услуг, когда один из представителей целевого сегмента утверждает, что именно эта программа подготовки позволи-

ла ему добиться исключительных конкурентных преимуществ на рынке труда и именно в это учебное заведение следует пойти учиться.

**Воображаемые различия** между образовательными услугами – это различия, созданные искусственно путем рекламы или других методов продвижения образовательных услуг на рынок. Оригинальные торговая марка, сервис при оказании образовательной услуги, способ распространения, форма кредитования при оплате и реклама добавляют новую ценность к образовательной услуге. Ярким примером того, насколько важны воображаемые различия, служат примеры крупнейших мировых университетов, которые предлагают, например, языковые программы в «стране – носителе языка». Однако реализация полученных навыков в российских образовательных организациях, особенно филологического профиля, показывает их явные недостатки этих программ подготовки.

Существует проблемы наличия воображаемых различий между платными и бюджетными формами оказания образовательных услуг. В этом случае учащийся на платной форме обучения студент ожидает к себе особого внимания со стороны преподавателя и упрощения требований к качеству усвоения знаний и навыков. Однако, в связи с тем что данное различие относится к группе воображаемых, ему приходится сталкиваться с «неадекватным», как ему кажется, отношением к себе преподавателей и руководства вуза.

Воображаемые различия могут быть как изначально заложены в образовательной услуге, так и созданы вместе с этой услугой.

К неоощуцаемым различиям также можно отнести поддержку и консультации по выбору конкретного направле-

ния подготовки, а также возможное трудоустройство выпускника. Все эти элементы приносят дополнительную ценность образовательной услуге и иногда имеют решающее значение при принятии потребителем окончательного решения.

Естественно, каждая образовательная услуга обладает комплексом характеристик – в чем-то она уступает услугам конкурентов, а в чем-то – превосходит. Интересно заметить, что важность отличия для потребителя не зависит от того, ощущаемым, неоощуцаемым или воображаемым является различие – порой потребитель предпочитает неоощуцаемое различие (например эффективную помощь и консультации при поступлении) или даже воображаемое (соображения престижа) – ощущаемому (технической оснащенности учреждения, качеству ремонта зданий).

По-настоящему образовательный брэндинг становится нужным только в том случае, когда образовательные услуги и сами образовательные учреждения обладают неоощуцаемыми или воображаемыми различиями (собственно, воображаемые различия создаются ими). Потребитель просто не успевает проследить тенденции рынка труда, а часто и недостаточно грамотен, чтобы самостоятельно определиться с выбором конкретного образовательного учреждения и тем более конкретной программы подготовки. В этой ситуации брэндинг является просто «спасательным кругом» – на каждую образовательную организацию наклеиваются простые, ясные, понятные неспециалисту ярлычки: «дорого, но престижно», «экономично, но востребовано на рынке труда» и т. д.

Образовательный брэнд – «неосязаемый» набор характеристик образовательного учреждения и его услуг в сочетании с впечатлением, которое он производит на потреби-

теля и обещанными ему автором брэнда определенными преимуществами.

Получается, что брэнд «живет» в головах потребителей образовательных услуг, вызывая те или иные ассоциации. Структурно его можно представить в виде своеобразной схемы (рис. 4).

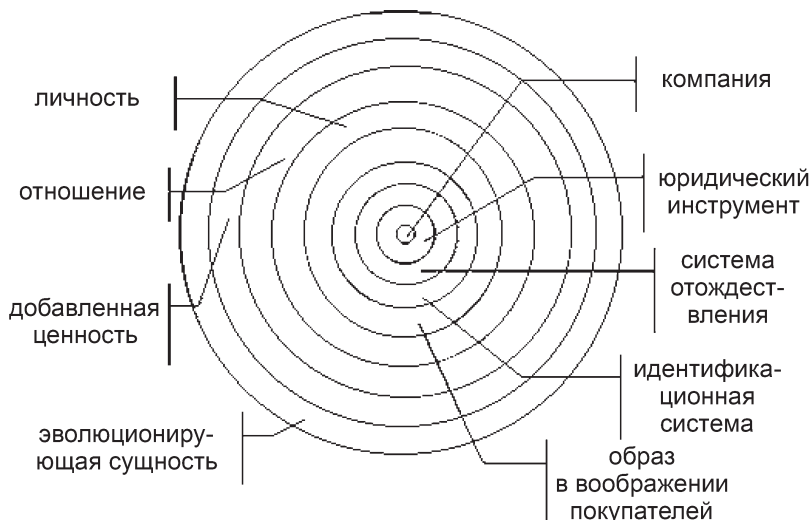


Рис. 4. Структура брэнда

Любая новая образовательная услуга, появившаяся на рынке, создает у потребителя определенное впечатление. Иногда положительное, иногда отрицательное. Первое впечатление, как правило, наиболее сильное. Хотя необходимо отметить, что на рынке образовательных услуг это впечатление отсрочено на значительный период, так как осознание в массовом сознании результатов приобретения данной образовательной услуги происходит тогда, когда определенное количество выпускников этой программы подготовки достигнут значимых успехов в своей карьере

за счет развития их человеческого капитала. Брэнд образовательного учреждения при этом более надежен, он складывается в течение очень длительного периода, но если он уже развит, то поколебать мнение потребителей о деятельности этого образовательного учреждения будет достаточно трудно.

Создание брэнда – это творчество, основанное на глубоком знании рынка. Процесс создания брэнда достаточно сложен, а цена ошибки может составлять просто астрономическую сумму, поэтому многие крупные вузы и университетские комплексы предпочитают не заниматься этим самостоятельно, а передать создание брэнда фирме-профессионалу в этой области. Однако в нашей стране такие услуги пока не оказываются. Это связано с тем, что брэнд образовательного учреждения очень специфичен, образовательные учреждения редко располагают достаточными средствами для оформления таких контрактов, и высока роль государственного регулирования в отрасли, а следовательно, очень высок риск такой деятельности для профессионалов в области разработки брэнда. Тем самым, в настоящее время большинство российских образовательных брэндов созданы сами образовательными организациями или сложились исторически в процессе устойчивого поддержания высокого качества образовательных услуг на протяжении всей истории существования этого учреждения.

Для формирования каждого брэнда разработчик должен задать себе четыре вопроса, позволяющих хорошо определить позиционирование:

- Для кого? – определение целевой группы потребителей образовательных услуг, для которой создается брэнд.

- Зачем? – выгода потребителя образовательных услуг, которую он получит в результате приобретения именно этого брэнда.
- Для какой цели (для какого использования?) нужен именно этот брэнд.
- Против какого конкурента(ов)?

После того как получены ответы на эти ключевые вопросы, происходит определение **стратегии развития образовательного брэнда**, то есть путей, по которым будут использоваться ресурсы образовательной организации для создания ценности брэнда.

Стратегия включает в себя определение следующих элементов:

- кто является целевой аудиторией;
- какое обещание (предложение) следует сделать этой аудитории;
- какое доказательство необходимо ей привести, чтобы показать, что это предложение чего-то стоит;
- какое конечное впечатление следует оставить.

Стратегия развития образовательного брэнда также определяет, с помощью каких методов четыре перечисленные выше пункта могут быть выполнены – то есть то, как образовательная услуга будет оказываться, как она будет названа и классифицирована, какой дополнительный сервис может быть оказан потребителю данной образовательной услуги, как будет обеспечиваться высококвалифицированными преподавателями и как ее будут рекламировать. Обещание преимуществ, даваемых авторами брэнда, – это та основная идея, которая лежит в основе брэнда. Та же самая идея должна лежать в качестве основной мысли будущей рекламной компании, разработанной для этого брэнда (или других методов продвижения, которые будут

применяться для этого брэнда). Создание любой идеи – это вопрос творчества, таланта, поэтому руководств типа «как создать гениальный брэнд» никогда не было и не будет. Тем не менее, существует ряд рекомендаций, которые позволяют облегчить создание идеи и направить мысли в нужное русло.

При создании образовательного брэнда специалисты предлагают всегда помнить о позиционировании образовательных услуг и самого учреждения и о стратегии, разработанной для этого брэнда. Не стоит перегружать брэнд множеством идей – нужно выбрать одну самую ценную и донести ее до сознания потребителя образовательных услуг.

Для создания успешного брэнда стоит обратить внимание на другие образовательные брэнды, присутствующие на том же сегменте рынка. Это позволит, во-первых, избежать дублирования уже существующего брэнда на рынке, во-вторых, учесть ошибки и просчеты, совершенные конкурентами, в-третьих, может натолкнуть на оригинальную идею.

Среди всех компонентов брэнда **название образовательного учреждения или образовательной услуги** имеет самое большое значение – по крайней мере, оно больше распространено и обычно имеет доминирующее значение. Однако на рынке образовательных услуг решающую роль играют существующие стандарты подготовки, которые, как правило, и определяют ее название, то есть образовательное учреждение свободно только в описании своего продукта и выборе собственного названия (что также неоднозначно).

Для создания квалифицированного названия или описания образовательных продуктов обычно применяют компьютерный **лингвистический анализ** (linguistic screening) –

сравнивание только что созданного названия или описания со словарями слов и имеющихся в языке морфем (небольших, но емких по значению частей слов). Важно иметь в виду, где будет работать брэнд – в случае если планируется его выход на международный рынок, необходимо также провести лингвистический анализ на предмет негативных ассоциаций на языках той страны, где этот брэнд может появиться.

Все традиционные мероприятия брэндинга (Brand Actions) – специальные акции и программы, разработанные и примененные с целью усиления брэнда, его свойств и индивидуальности на всех стадиях оказания образовательных услуг, взаимодействия с их потребителями и социальными партнерами образовательного учреждения, ведут к увеличению «подъемной силы» брэнда.

---

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ**

---

1. Что такое образовательный брэнд и в чем состоит его специфика?
2. Что такое ощутимые различия в сфере образования?
3. Что такое неощутимые различия в сфере образования?
4. Что такое воображаемые различия в сфере образования?
5. Как формируется структура образовательного брэнда?
6. Что такое стратегия развития образовательного брэнда?
7. Каким образом осуществляется формирование российских образовательных брэндов?
8. На какие вопросы должен ответить разработчик брэнда при позиционировании?

## **ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

---

1. Создайте концепцию брэнда выбранного вами ранее образовательного учреждения.
2. Осуществите позиционирование выбранного вами ранее образовательного учреждения.
3. Сформулируйте программу мероприятий по развитию брэнда выбранного вами ранее образовательного учреждения.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «SWOT-АНАЛИЗ БРЭНДА ОУ»

---

Введение должно быть кратким (2–3 страницы) и четким. Его не следует перегружать общими фразами. Не следует забывать, что при оценке того, насколько успешно авторы справились с поставленной задачей, основное внимание обращается на то, удалось ли изложить материал в соответствии с заявленной логикой.

*Основная часть* состоит из глав, которые могут быть разделены на пары графы, а параграфы, в свою очередь, – на подпараграфы. Если автор решил разделить какую-либо главу на параграфы, то последних должно быть не менее двух. Не следует перегружать план работы. В курсовой работе по SWOT-анализу и развитию бренда рекомендуется наличие трех глав. Названия глав и параграфов должны быть четкими и отражать содержание. Названия не должны повторяться. Ни одна из глав не может быть названа так же, как работа в целом (в противном случае наличие других глав становится излишним).

С точки зрения *содержания*, а именно в основной части курсового проекта оно должно быть полностью раскрыто, следует отметить следующее. Так как в работе должен быть представлен расширенный SWOT-анализ бренда, то должны быть раскрыты оба этапа – как первичный, так и поэлементный. Исходя из сути данного инструмента в работе должен быть представлен анализ факторов как внешней, так и внутренней среды, при этом особое внимание необходимо обратить на доказательное отнесение выделенных авторами факторов к соответствующим категориям. Относительно поэлементного анализа необходимо сле-

дить за тем, чтобы поля были проанализированы верно (на каждом из полей исследователь должен рассмотреть *все возможные парные комбинации* и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации). По завершении этих двух этапов анализа должен быть сделан вывод по основному стратегическому направлению развития компании.

С учетом указанных требований содержательное наполнение данной курсовой работы может быть следующим:

- ❑ 1-й параграф первой главы: описание анализируемого ОУ и его брэнда (его истории и текущего положения);
- ❑ 2-й параграф первой главы: описание внешней среды ОУ (основных факторов и тенденций);
- ❑ 3-й параграф первой главы: описание стратегий развития брэнда ОУ;
- ❑ 1-й параграф второй главы: первичный SWOT-анализ брэнда ОУ;
- ❑ 2-й параграф второй главы: поэлементный SWOT-анализ брэнда ОУ;
- ❑ третья глава: обоснование выбранной стратегии развития брэнда ОУ.

В *заключении* следует четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор. Выводы должны быть краткими и органически вытекать из содержания работы. Можно повторить основные выводы соответствующих глав, но при этом предпочтительнее стремиться сделать некоторые обобщения по результатам проведенного исследования в целом. Не следует в заключении касаться вопросов, которые выходят за рамки того, что было действительно рассмотрено в работе.

*Список использованных источников* оформляется по установленному порядку. Он включает в себя всю литера-

туру, на которую есть ссылки в тексте, а также те важнейшие источники, которые были так или иначе использованы, хотя и не приведены в ссылках и примечаниях.

*Приложения.* Этот элемент структуры работы не является обязательным. Приложения целесообразно вводить, когда автор использует относительно большое количество громоздких таблиц, статистического материала, описания методики расчета, исторических справок и т. п. Такой материал, помещенный в основную часть, затруднил бы чтение работы. Обычно в тексте достаточно лишь сослаться на подобную информацию, включенную в приложение.

Следует особо подчеркнуть, что любые таблицы, графики, диаграммы, схемы и т. п., приводимые автором в основной части (если они компактны) или выносимые им в приложения, должны активно «работать», т. е. на них надо ссылаться для облегчения понимания идей авторов, их аргументации и общей смысловой ткани его труда. В противном случае подобные иллюстративные материалы могут выполнять роль впечатляющих декораций, не обогащающих работу, а нередко и диссонирующих с ее содержанием.

---

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИМ ПОДГОТОВКУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МАРКЕТИНГ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ»**

---

Преподавателям, осуществляющим подготовку по дисциплине «Маркетинг образовательных услуг», рекомендуется предложить студентам или слушателям дисциплины разработать индивидуальный проект по повышению эффективности маркетинговой деятельности конкретного

образовательного учреждения или разработке его брэнда. В рамках индивидуального проекта студентам или слушателям дисциплины может быть предложено сформулировать маркетинговые проблемы и цели образовательного учреждения, исследовать его маркетинговую среду и рынок тех услуг, которые предлагаются данным образовательным учреждением, выработать стержневую компетенцию конкретного образовательного учреждения и разработать для него эффективную маркетинговую стратегию, включающую маркетинговые планы по различным направлениям деятельности.

По индивидуальному исследовательскому проекту рекомендуется проводить защиту, в ходе которой студенты и слушатели смогут продемонстрировать свои навыки презентационной деятельности, умение четко структурировать и представлять собранные в ходе осуществления проекта материалы. Презентация индивидуального проекта может служить формой контроля практических умений и навыков. При анализе проектов нужно учитывать не только способность студента или слушателя применять полученные знания и навыки, но и комплексную эффективность предлагаемого проекта и качество предлагаемых слушателем рекомендаций руководителю образовательного учреждения (или другому ответственному лицу) по продвижению образовательных услуги или брэнда образовательного учреждения.

Особое внимание преподавателю, осуществляющему подготовку по дисциплине «Маркетинг образовательных услуг», следует уделять организации самостоятельной работы студентов и слушателей, которая имеет большой удельный вес и является обязательным видом их учебно-познавательной деятельности в рамках обучения по дис-

циплинам образовательного модуля «Продвижение образовательных услуг».

Для организации самостоятельной работы рекомендуется использовать форму взаимодействия студентов и слушателей в ходе своих индивидуальных проектов с представителями широкого круга российских вузов. Структура проекта обуславливается маркетинговыми проблемами конкретного образовательного учреждения, проект может включать:

- ❑ сбор информации и ее анализ;
- ❑ выработку маркетинговой стратегии образовательного учреждения;
- ❑ планирование рекламных и PR-кампаний ОУ;
- ❑ разработку логотипа и марочного названия;
- ❑ разработку элементов брэнда и определение стратегии его продвижения.

Основным преимуществом данного метода является то, что у слушателей формируется навык работы в условиях внешней среды.

Проверку качества усвоения знаний рекомендуется осуществлять в форме индивидуальных заданий по рассматриваемой проблематике дисциплины «Маркетинг образовательных услуг», в форме индивидуальных переменных тестовых заданий, а также в форме коллоквиумов, демонстрирующих качество освоения теоретического комплекса и практических навыков этой дисциплины. Рекомендуется также оценивать самостоятельную работу слушателей, как с точки зрения эффективности использования полученных знаний и навыков, так и с точки зрения креативности и качества исполнения.

Итоговую аттестацию по дисциплине «Маркетинг образовательных услуг» рекомендуется проводить в форме

письменного (тестового) или устного экзамена, на котором рекомендуется оценивать:

- ✔ степень усвоения теоретического материала дисциплины по всем ее основным блокам;
- ✔ умение проанализировать ситуацию и предложить возможный вариант ее развития;
- ✔ умение адаптироваться в условиях неопределенности среды и разрабатывать жизнеспособные маркетинговые программы в образовательной сфере;
- ✔ умение самостоятельно мыслить и комплексно оценивать проблемы продвижения образовательных услуг.

Для характеристики качества текущей деятельности студентов и слушателей, а также при оценивании их навыков и знаний на итоговом экзамене рекомендуется использовать балльно-рейтинговую систему, из расчета 100 баллов (60 баллов студент или слушатель может заработать в ходе обучения дисциплине за выполнение текущих заданий, участие в коллоквиумах, работу над индивидуальным исследовательским проектом, а 20 баллов – на экзамене). Такая форма аттестации студентов должна стимулировать их самостоятельность и активность в реализации предлагаемых заданий по курсу «Маркетинг образовательных услуг».

---

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

---

1. Назовите субъектов маркетинга образовательных услуг.
2. Перечислите объекты маркетинга образовательных услуг.
3. Каковы особенности услуги как объекта маркетинга?
4. Назовите отличительные черты образовательных услуг.

5. Каковы функции маркетинга образовательных услуг?
6. В чем заключаются отличия производственно-ориентированного образовательного учреждения от ОУ, ориентированного на рынок?
7. Перечислите принципы маркетинга ОУ.
8. Назовите этапы проведения маркетинговых исследований.
9. Перечислите основные объекты маркетинговых исследований.
10. Перечислите недостатки децентрализованной маркетинговой структуры.
11. Каким образом можно оптимизировать работу службы маркетинга?
12. В чем преимущества матричной структуры управления?
13. Каким образом возможно организовать маркетинговую деятельность в школе, колледже, небольшом вузе?
14. Какие сферы деятельности ОУ должны находиться на государственном финансировании?
15. На каких принципах основывается размещение и реализация государственного заказа?
16. Раскройте понятие маркетинговой среды. Какова ее структура?
17. Какие факторы включает в себя маркетинговая макросреда?
18. Каковы особенности воздействия макросреды на образовательное учреждение?
19. Какие методы применяются для анализа макросреды?
20. Какие данные являются исходными для анализа внешней среды?
21. Чем объясняется важность анализа внутренней среды?
22. Из каких частей состоит матрица SWOT-анализа?

23. Дайте определение сегментации рынка, целевого рынка, целевого сегмента рынка.
24. Перечислите эффекты сегментации.
25. В чем заключается эффект игнорированного сегмента, как он может быть использован образовательным учреждением?
26. Как тип сегментации является более распространенным? Почему?
27. С какой целью применяется сегментация по параметрам образовательных услуг?
28. Какие уровни конкуренции вы знаете? Приведите примеры типов конкуренции в сфере образования.
29. Из каких разделов может состоять оценочный лист конкурентоспособности?
30. Что такое маркетинговые коммуникации? Какими средствами воздействия представлен комплекс маркетинговых коммуникаций сферы образования?
31. Какие основные этапы включает процесс разработки эффективных маркетинговых коммуникаций?
32. Назовите особенности образовательной рекламы.
33. Что представляет собой стимулирование сбыта образовательных услуг?
34. Как организуются связи с общественностью в сфере образования?
35. Каковы преимущества использования прямого маркетинга при продвижении образовательных услуг?
36. Почему образовательному учреждению следует разрабатывать свой фирменный стиль?
37. В чем отличие выставки и ярмарки? Какие преимущества участие в них дает образовательному учреждению?
38. В чем заключается важность сотрудничества в сфере образования?

## ГЛОССАРИЙ

---

**Атрибуты бренда образовательного учреждения** – функциональные или эмоциональные ассоциации, присвоенные бренду образовательного учреждения покупателями (потребителями) и потенциальными клиентами (социальными партнерами) этого образовательного учреждения.

**Внешняя среда образовательного учреждения** – структура, которая представлена силами, имеющими непосредственное отношение к образовательному учреждению и его возможностям и поэтому в определенной степени поддающимися его влиянию.

**Внутренняя маркетинговая среда образовательного учреждения** – структура, включающая в себя главные подсистемы образовательного учреждения: учебно-методическую, научно-консалтинговую, хозяйственную, экономическую, управленческую и маркетинговую деятельность.

**Динамические способности** – потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде.

**Имидж образовательного учреждения** – уникальный набор ассоциаций, которые в настоящий момент находятся в умах потребителей образовательных услуг и других продуктов данного образовательного учреждения.

**Инновационная стратегия в сфере образования** – одно из средств достижения целей образовательной организации, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной учреждения системы образования и, возможно, для отрасли образования, рынка и потребителей образовательных услуг.

**Ключевые компетенции образовательного учреждения** – компетенции, определяющие основную структуру деятельности образовательного учреждения, ценность которых может быть повышена путем комбинации с комплементарными активами.

**Конечные продукты образовательного учреждения** – конечные товары и услуги, произведенные фирмой на основе использования имеющихся у нее компетенций. Характеристики (цена, качество и др.) продуктов фирмы относительно продуктов конкурентов будут зависеть от ее компетенций.

**Макросреда образовательного учреждения** – структура, которая не подвластна его внутреннему контролю и включает такие внешние факторы, как политико-правовые, экономические, демографические, национальные, социально-культурные и научно-технические.

**Матрица «Ресурс–продукт»** – матрица, с помощью которой, применительно к образовательному учреждению, можно выявить относительную степень важности ресурсов для комплекса услуг и наоборот.

**Микросреда** – совокупность внутренней и внешней среды образовательного учреждения.

**Организационные рутинны/компетенции** – отличительные действия образовательного учреждения, которые возможны благодаря объединению специализированных активов в кластеры (контроль качества, системная интеграция).

**Ресурсы** – специфические относительно образовательного учреждения активы, которые трудно, если вообще возможно, имитировать (секреты продвижения и разработки образовательных услуг, уникальный кадровый состав, специализированные учебные здания и сооружения,

опыт инжиниринга структуры образовательного учреждения, уникальные образовательные технологии и др.).

**Рыночная ниша** – сфера неудовлетворенного покупательского спроса рынка образовательных услуг.

**Сегментация рынка образовательных услуг** – деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей ОУ учреждения.

**Факторы производства образовательных услуг** – недифференцированные вводимые ресурсы, доступные в неагрегированной форме на рынках факторов производства (земля, неквалифицированный труд, капитал).

**Целевой рынок образовательного учреждения** – потенциальный рынок, который определяется совокупностью людей со схожими потребностями в отношении ОУ, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью получать / покупать данные услуги.

**Целевой сегмент образовательного учреждения** – однородная группа потребителей целевого рынка образовательного учреждения, обладающая схожими потребностями и покупательскими привычками по отношению к его образовательным услугам.

**Эффект игнорированного сегмента** – эффект рынка образовательных услуг, который состоит в том, что наиболее успешные образовательные услуги могут развиваться именно в игнорированном другими сегменте рынка.

**Эффект обманчивости величины** – эффект сегментации рынка образовательных услуг, который свидетельствует о том, что наибольшая величина сегмента не всегда соответствует наилучшим потенциальным и коммерческим возможностям, так как в большом по величине сегменте вполне вероятны сильная конкуренция и высокая степень удовлетворенности потребителей образовательными услугами конкурентов.

**Эффект максимизации прибыли на единицу продукции (образовательную услугу) – эффект, который заключается в увеличении доходов образовательного учреждения в результате обоснованного выбора целевого сегмента, что обуславливается уменьшением издержек на распространение и продвижение ОУ.**

---

## ЛИТЕРАТУРА

---

1. *Аакер Д. А.* Создание сильных брендов. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.
2. *Аакер Д. А., Йохимштайлер Э.* Брэнд-лидерство: новая концепция брэндинга. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
4. *Белаш О. Ю.* О маркетинговой деятельности в государственном техническом вузе // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 1.
5. *Бирюков А.* Интернационализация российского высшего образования // МЭиМО. 2006. № 10.
6. *Ванэкен Б.* Брэнд-помощь: Простое руководство, которое поможет решить проблемы брэндинга. – СПб.: Питер, 2004.
7. *Васенев Ю. Б., Михайлов М. В., Хованов Н. В.* Оценка деятельности субъектов учебного процесса // Информационный бюллетень УМО СПбГУ. 2005. № 6. С. 42–51.
8. *Вернерфельт Б.* Ресурсная трактовка фирмы // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2006. Вып. 1.
9. *Гвозденко А. Н.* Российские экономические вузы: имидж или доля рынка? // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 2.
10. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования. – М.: «Финпресс», 1998.
11. *Грант Р. М.* Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2003. Вып. 3.
12. *Гунин В. Н.* Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. М., 1999.

13. *Гурков И. Б.* Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий. - М.: ТЕИС, 2003.
14. *Джи Б.* Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. – СПб.: Питер, 2000.
15. *Дрю Ж.* Ломая стереотипы: реклама, разрушающая общепринятое. – СПб.: Питер, 2002.
16. *Зайнашова З. Г.* Новые организационные формы хозяйствования и развития сферы услуг. – Уфа, 2004.
17. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2006.
18. *Котлер Ф., Келлер К.* Маркетинг-менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2006.
19. *Лебедева М.* Политикообразующая функция высшего образования в современном мире// МЭиМО. 2006. № 10.
20. *Левинсон Дж., Хенли П.* Партизанский маркетинг. – СПб.: Питер, 2005.
21. *Литвинова Н. П., Подшибякина Е. Н., Шереметова В. В.* Маркетинг образовательных услуг. – СПб.: Казань, 2002.
22. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учебное пособие. / Под ред. А. П. Егоршина, Н. Д. Никандрова. – Н.Новгород: НИМБ. 2004.
23. *Миляева Л. Г.* Маркетинговый подход к обоснованию стоимости платных образовательных услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 4.
24. *Нордстрем К., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк. СПб., 2000.
25. Отраслевой и региональный маркетинг услуг. – М.: Изд-во МГУП, 2004.
26. *Пашкус В. Ю.* Государственная политика в области образования: Болонский процесс – «Про» и «Contra» // Актуальные проблемы экономической теории и экономической политики: Сб. научн. трудов. Вып. I / Под ред. Ф. Ф. Рыбакова. СПб.: ОЦЭиМ, 2004.
27. *Пашкус В. Ю., Пашкус Н. А.* Вступление России в Болонский процесс и государственная политика финансирования образования // Актуальные проблемы экономической теории и экономической политики: Сб. научн. трудов. Вып. II / Под ред. Ф. Ф. Рыбакова. СПб.: ОЦЭиМ, 2004.

28. *Паикус Н. А.* Инновационность реформ образования в России: методология исследования, оценка эффективности и рисков. – СПб.: Изд-во ТЕССА, 2007.

29. *Паикус Н. А. Паикус В. Ю., Линьков А. Я.* Система интегральных показателей оценки непосредственных результатов предоставления образовательных услуг учреждениями общего образования // Результаты анализа применения систем показателей распределения финансовых потоков в вузах: Сб. научн. трудов. – СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2006.

30. *Песоцкая Е. В.* Маркетинг услуг: краткий курс. – СПб.: Питер, 2003.

31. *Петров А., Сухов С.* Стратегическое управление конкурентоспособностью вуза // Высшее образование в России. 2007. № 2.

32. *Пищулин Н. П.* Маркетинг образования. – М.: Жизнь и мысль, 2001.

33. *Прахлад К., Хамел Г.* Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2003. Вып. 3.

34. Прогноз потребности Российской Федерации в специалистах с высшим профессиональным образованием и структуры их подготовки до 2010 года. – М.: МГУП, 2000.

35. *Райс Э., Траут Дж.* Маркетинговые войны. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2006

36. *Сагинова О., Нефедова О.* Как продать образование: восприятие коммуникаций вуза в ситуации принятия решения // Маркетинг услуг. 2005. № 2.

37. *Тис Д. Дж, Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2003. Вып. 4.

38. *Ульяновский А. В.* Мифодизайн: коммерческие и социальные мифы. – СПб.: Питер, 2005.

39. *Чумиков А. Н.* Связи с общественностью: учебное пособие. – М.: Дело, 2000.

40. *Эванс Дж., Берман Б.* Маркетинг. – М., 2001.

41. *Яскевич Е. В.* Исследование потребителей как основа маркетингового управления высшим учебным заведением // Маркетинг в России и за рубежом. 2007. № 2.

42. *Kotler Ph., Kotler K., Fox P. A.* Strategic Marketing for Educational Institution. - New Jersey, 2001.

**Нормативно-правовые акты:**

43. Закон РФ «О рекламе». – М., 2006.
44. Закон РФ «Об образовании». – М., 1992.

**Интернет-источники:**

45. *Лукашев А. В.* Теория бизнес-стратегий: ресурсный подход к стратегии компании // <http://www.ecsocman.edu.ru/> - 2006.
46. Материалы семинара «Маркетинг образовательных услуг» <http://www.marketing.spb.ru/conf/2002-01-edu/index.htm>
47. Нормативные материалы Минобразования РФ на сервере Информика <http://db.informika.ru/do/npb/>
48. *Панкрухин А. П.* Маркетинг образовательных услуг: методология теория и практика. (<http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/mou/index.htm>).
49. Российский портал открытого образования <http://www.openet.ru>
50. Российское образование. Федеральный портал. <http://www.edu.ru/>
51. Энциклопедия маркетинга. <http://www.marketing.spb.ru/>







*Учебное издание*

**МАРКЕТИНГ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

Учебное пособие

Под редакцией Н. А. Пашкус

Выпускающий редактор А. С. Балужева  
Корректор А. О. Брезман  
Дизайн, компьютерная верстка И. Г. Гурова

ООО «Книжный Дом», лицензия № 05377 от 16.07.2001.  
191186 Санкт-Петербург, ул. М. Конюшенная, 5.

Подписано в печать 07.11.2007. Формат 60 x 84/16.  
Гарнитура «Школьная». Объем 7 печ. л.  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Тираж 350 экз. Заказ № 137.

Отпечатано в типографии ООО «Престо»,  
Санкт-Петербург, ул. Казанская, 5