

УДК 37.014.54+378  
ББК 4448к94

ГСНТИ 14.15.07

Код ВАК 13.00.01

### **Леонгардт Валерия Анатольевна,**

кандидат экономических наук, доцент, кафедра теории и практики управления организацией; проректор по финансово-экономическому развитию – главный бухгалтер, Уральский государственный педагогический университет; 620017, г. Екатеринбург, пр-т Космонавтов, 26; e-mail: Leongardt.valeria@yandex.ru.

### **Шемятихина Лариса Юрьевна,**

кандидат педагогических наук, доцент, кафедра теории и практики управления организацией; Уральский государственный педагогический университет; 620017, г. Екатеринбург, пр-т Космонавтов, 26; e-mail: lyshem@gambler.ru.

## **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ И МАРКЕТИНГОВАЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОТРАСЛЕВОГО ВУЗА В ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТАХ РЫНКА**

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление деятельностью отраслевого вуза; стратегическая и маркетинговая компетенции отраслевого вуза; целевые сегменты рынка.

**АННОТАЦИЯ.** Одним из приоритетных направлений государственной политики РФ стало развитие экономики, базирующейся на опережающем росте знаний и представлении о сфере образования как о самостоятельной отрасли экономики. По отношению к деятельности отраслевых вузов это вызвало уменьшение объема государственного заказа и изменения в структуре их финансирования. Стратегическая и маркетинговая компетенции в управлении деятельностью отраслевого вуза становятся инструментами повышения конкурентоспособности вуза и эффективности его взаимодействия с целевыми сегментами рынка. В статье дается авторская трактовка ключевых понятий и описан процесс менеджмент-маркетинга отраслевого вуза с приоритетным использованием стратегической и маркетинговой компетенций.

### **Leongardt Valeriya Anatolievna,**

Candidate of Economics, Assistant Professor, the Chair of Theory and Practice of Management of Organization; Vice-rector for financial and economic development – chief accountant, Ural State Pedagogical University (Ekaterinburg).

### **Shemyatikhina Larisa Yurievna,**

Candidate of Pedagogy, Assistant Professor, the Chair of Theory and Practice of Management of Organization, Ural State Pedagogical University (Ekaterinburg).

## **STRATEGIC AND MARKETING COMPETENCE OF THE INDUSTRY UNIVERSITY IN TARGET SEGMENTS OF THE MARKET**

**KEY WORDS:** management of the activities of the industry University; strategic and marketing competence of the industry University, target market segments.

**ABSTRACT.** One of the priorities of the state policy of the Russian Federation was the development of the economy based on the outrunning growth of knowledge and representing the sphere of education as an independent branch of economy. In relation to the activities of industry universities, this led to the decrease in the volume of state orders and changes in the structure of their financing. Strategic and marketing competence in the management of the branch of the University are tools for increasing the competitiveness of the University and the efficiency of its interaction with the target segments of the market. The article is the authors' interpretation of the key concepts and describes the process of management-marketing of the industry University with priority based on strategic and marketing competence.

**Н**а современном этапе одним из приоритетных направлений государственной политики РФ является развитие «новой экономики» (4; 7), базирующейся на опережающем росте знаний, при котором содержание профессиональной подготовки специалистов (3) в процессе деятельности должно постоянно обновляться и наращиваться. Содержательные и технологические условия для этого роста и обновления создаются отраслевыми вузами.

Формирование многоукладной образовательной системы и становление рынка образовательных услуг (1; 2; 6) оказали существенное влияние на деятельность отраслевых (5) вузов. Внешняя среда функционирования отраслевых вузов стала качественно иной: меняется «нормативно-правовое поле деятельности»; повышается сте-

пень ее неопределенности, появляются неучтенные факторы риска. У отраслевых вузов возникла острая необходимость адаптации к жестким реалиям конкуренции. Управление отраслевым вузом в этих условиях должно быть приспособленным к рыночной саморегуляции, поэтому все чаще говорят о необходимости стратегического и маркетингового подходов к управлению современным вузом.

Отраслевые вузы, находящиеся в разном ведомственном подчинении, предлагают услуги университетского классического образования по подготовке специалистов для единичных рынков труда, действуют на рынке образовательных услуг в особых условиях, так как реализуют профильные программы, спрос на которые определяется состоянием и направлениями развития на-

циональной и отраслевой экономики. Вузы столкнулись с ситуацией, вызванной кризисным состоянием предприятий и организаций и снижением спроса с их стороны на подготовку специалистов определенного профиля и квалификации. Управление деятельностью отраслевого вуза на основе определения стратегической и маркетинговой компетенций для каждого сегмента рынка становится условием выживания, позволяющим провести оценку портфеля образовательных услуг и разработать образовательную стратегию вуза, подготовить новые коммерческие предложения и использовать маркетинговые инструменты при взаимодействии с рынком в различных его сегментах.

Отраслевые вузы в последние годы все чаще заявляют о себе как об активных и влиятельных участниках рынка образовательных услуг и рынков труда. Данная активность обусловлена тем, что государственная политика направлена на создание крупных образовательных центров – федеральных и научно-исследовательских университетов, которые практикуют многопрофильность образовательной деятельности и, как следствие, становятся ведущими конкурентами на рынке образовательных услуг. Создаваемая ресурсная база и статусность привлекает и абитуриентов, и работодателей, однако при этом возможна утрата традиций профессии, так как осваивается реализация новых профессиональных программ высшего и дополнительного профессионального образования.

В современном мире способность влиять на ход региональных, федеральных и глобальных процессов зависит прежде всего от стратегического потенциала национальной экономики, а следовательно, и от качества стратегических и маркетинговых компетенций организаций, в том числе отраслевых вузов, составляющих основу различных отраслей.

Таким образом, важнейшей научной и прикладной задачей является исследование истоков стратегического и маркетингового превосходства одних отраслевых вузов и анализ причин неудачи долгосрочных стратегий других.

Конкретизируем понятия. Стратегическая компетенция отраслевого вуза (*strategic competence of the university*) – это совокупность знаний, навыков, умений и способностей менеджмента отраслевого вуза, способствующих деловому успеху на рынке образовательных услуг (9). Маркетинговая компетенция (*marketing competence*) – это способность отраслевого вуза осваивать новые сегменты рынка образовательных услуг и закрепляться в них, реализуя образовательные услуги и продукты,

отвечающие потребностям отдельной личности и работодателя, общества и экономики (3; 8).

Таким образом, проблема определения и развития стратегических и маркетинговых компетенций отраслевого вуза обусловлена:

- новыми условиями хозяйствования;
- расширением промышленности, отраслей и видов экономической деятельности, испытывающих потребность в квалифицированных специалистах;
- увеличением спектра решаемых управленческих задач на каждом уровне управления отраслевым вузом;
- географическим расширением ведения образовательной деятельности;
- глобализацией и интеграцией экономики знаний, что проявляется в международном сотрудничестве и интеграции, сетевом взаимодействии, экспорте образовательных услуг («двойные дипломы»);
- диверсификацией направлений развития образовательной деятельности;
- динамизмом внешней среды и прогрессирующими кризисными явлениями в различных сферах деятельности, в том числе в образовании.

Потенциальная способность к эффективному действию на разных рынках, или стратегическая и маркетинговая компетенции (3; 8; 9), включают 4 бизнес-сферы внимания менеджмент-маркетинга отраслевого вуза:

1. *Рынок, на котором конкурирует отраслевой вуз.* Сферы бизнеса определяются образовательными услугами и продуктами, которые отраслевой вуз предлагает или планирует предложить на рынке образовательных услуг или от которых он отказывается; рынками, которые он планирует охватить или от которых предполагает отказаться; конкурентами – образовательными организациями, с которыми будет соперничать и от конфликтов с которыми он стремится уклониться; уровнем вертикальной интеграции образовательных программ (общее образование – начальное профессиональное – среднее профессиональное – высшее профессиональное – дополнительное профессиональное образование). Как правило, в выборе образовательных услуг или продуктов отраслевого вуз исходит из сложившейся практики (раз он существует, значит, уже чем-то занимается), но ни одному из них не запрещено открытие новых продуктовых направлений. Иногда рынок выбирается по принципу «от противного»: вуз определяет сферы, от которых ему лучше отказаться, так как такого рода решения

позволяют сэкономить ресурсы и добиться успеха на других рынках образовательных услуг.

2. *Уровень инвестиционной привлекательности отраслевого вуза для работодателей.* Вуз определяет для себя подходы к инвестированию в образовательную деятельность в соответствии с концептуальными подходами: инвестиции в рост (или вход на рынок) – различные отраслевые программы; инвестиции в укрепление (или удержание) занятых позиций – специализация в реализации программ; эксплуатация («доение») рынка образовательных услуг посредством минимизации инвестиций – реализация отработанных программ; возвращение максимально возможного объема активов для ликвидации или дивестиции отдельных программ профессионального образования – дифференциация программ.

3. *Функциональные стратегии, необходимые для конкуренции на выбранном рынке.* Конкретный способ конкуренции обычно характеризуется одной или несколькими функциональными стратегиями, например: образовательной, коммуникативной, ценовой, стратегией распределения образовательных услуг, информационной стратегией, стратегией сегментирования потребителей образовательных услуг, глобальной (международной) стратегией.

4. *Обеспечивающие устойчивые конкурентные преимущества стратегические активы или компетенции,* на которых базируется бизнес-стратегия отраслевого вуза: стратегические компетенции – стратегически значимые для бизнес-единицы направления деятельности, в которых организация наиболее сильна (например, для педагогического вуза – педагогика и психология); под стратегическими активами понимаются некие ресурсы (например, лояльные потребители, научные школы, квалификация преподавателей, сотрудничество с работодателем), превосходящие по своим параметрам аналогичные ресурсы конкурентов.

Типология образовательных стратегий отраслевых вузов пока стандартна: специализация, дифференциация образовательных услуг, диверсификация. Стратегические и маркетинговые компетенции отраслевого вуза при этом должны реализовываться через совершенствование образовательной деятельности; развитие стратегического партнерства; развитие учебно-научно-инновационных комплексов; развитие инфраструктуры вуза; совершенствование ресурсного обеспечения.

Предлагается следующий состав общих стратегических и маркетинговых целей отраслевых вузов (3; 8; 9): обеспечение эко-

номической безопасности вузов в рыночных условиях хозяйствования; сохранение и развитие научного потенциала вузов, унаследованного от советской системы; трансформация содержания образования и структуры подготовки специалистов в соответствии с потребностями рынка труда; обеспечение высокого качества образования на основе реализации в вузах концепции тотального управления качеством; создание экономических механизмов взаимовыгодной интеграции сферы высшего профессионального образования с потенциальными потребителями гуманитарных, технических и естественно-научных знаний и работодателями.

С точки зрения ресурсной теории организации и стратегического менеджмента стратегические и маркетинговые компетенции рождаются из внутренних ресурсов отраслевого вуза (цели, персонал, технологии, информация, материально-техническая база и т. д.), когда эти ресурсы создают ценность, уникальность и редкость, являются незаменимыми и недоступными для конкурентов. Таким образом, приоритетом отраслевых вузов становится создание такой ресурсной базы, которая недоступна для конкурентов, и формирование образовательного предложения, ориентированного на рынок образовательных услуг и специализированные рынки труда.

Проектирование менеджмент-маркетинга отраслевого вуза применительно к разным рынкам и сегментам может включать (3; 8; 9) следующие этапы:

*1 этап. Анализ внутренней и внешней среды отраслевого вуза.* Цель – изучение состояния и тенденций изменения внешней среды деятельности отраслевого вуза на рынке услуг и диагностирование его способности к ведению деятельности в целевом сегменте. В ходе диагностики необходимо провести следующие управленческие действия: анализ внутренней среды; позиционирование и сегментирование; определение границ рыночной ниши и емкости рынка, выбор ниши. Промежуточный результат – аналитическая информация о состоянии и тенденциях изменения внешней среды деятельности отраслевого вуза на рынке услуг, способности вуза к деятельности в целевом сегменте.

*2 этап. Проектирование образовательной стратегии отраслевого вуза.* Цель этапа – определение содержания образовательной стратегии отраслевого вуза в целевом сегменте и направлений ее реализации. Управленческие действия: формулирование стратегической цели и выделение структуры управления стратегической и маркетинговой деятельностью вуза; фор-

мирование альтернатив и выбор образовательной стратегии; разработка комплекса маркетинга отраслевого вуза. Промежуточный результат – альтернативы образовательной стратегии отраслевого вуза в целевом сегменте с учетом ситуации на рынке.

*3 этап. Планирование стратегической и маркетинговой деятельности.* Цель этапа – подготовка организационного проекта мероприятий на рынке услуг бизнес-образования в целевом сегменте. Управленческие действия: планирование мероприятий и определение показателей их результативности; определение и проектирование обеспечивающих процессов; бюджетирование деятельности. Промежуточные результаты – сводный план мероприятий отраслевого вуза на рынке услуг в целевом сегменте.

*4 этап. Организация стратегической и маркетинговой деятельности.* Цель этапа – сопровождение и координация деятельности структурных подразделений вуза, участвующих в реализации мероприятий. Управленческие действия: распределение полномочий и ответственности за реализацию стратегической и маркетинговой деятельности; ресурсное обеспечение стратегических и маркетинговых решений; координация действий структур и подразделений вуза, реализующих функции маркетинга. Промежуточные результаты – утвержденная процедура системы менеджмента качества «Маркетинговая деятельность вуза», на основании которой реализуется и оценивается стратегическая и маркетинговая деятельность отраслевого вуза в целом и его структурных подразделений. Приоритетное значение на данном этапе приобретает координация менеджмент-маркетинга между подразделениями отраслевого вуза в целевом сегменте.

*5 этап. Контроллинг и оценка эффективности стратегической и маркетинговой деятельности.* Цель этапа – оценка эффективности управления стратегической и маркетинговой деятельностью отраслевого вуза и подготовка корректирующих решений. Управленческие действия: мониторинг результатов деятельности; расчет результативности деятельности; разработка корректирующих решений. Итоговый результат процесса управления деятельностью отраслевого вуза на рынке услуг в целевом сегменте – информация о степе-

ни реализации образовательной стратегии и плана маркетинга вуза и причинах отклонений от плановых показателей с целью аналитического обоснования последующих решений.

Перечислим отличительные особенности разработанного процесса:

- использование функционального подхода к определению структуры и содержания менеджмент-маркетинга отраслевого вуза;
- менеджмент-маркетинг строится в рамках уже сложившейся структуры управления в вузе;
- определение на основе структурно-функционального анализа подразделения вуза, деятельность которого будет являться системообразующей в менеджмент-маркетинге;
- появление возможности выделения новых для вуза целевых сегментов и формирования альтернатив образовательной стратегии в зависимости от тенденций развития рынка услуг в целевых сегментах.

Вместе с тем для большинства отраслевых вузов определение стратегической и маркетинговой компетенций в управлении деятельностью до сих пор не являются приоритетными в поиске новых целевых сегментов рынка образовательных услуг и продуктов. Проблему выживания и развития отраслевых вузов позволит решить разработка структуры и содержания процесса менеджмент-маркетинга для конкретных рынков и сегментов. Таким образом, необходимо формирование и развитие стратегической и маркетинговой компетенций в управлении отраслевым вузом, что рассматривается нами как способность менеджмента вуза проектировать менеджмент-маркетинг для рынков и сегментов, разрабатывать и реализовывать образовательную стратегию, обеспечивая эффективность деятельности. В новых экономических условиях менеджмент-маркетинг позволит вузам, работающим на разных отраслевых рынках услуг, использовать его как инструмент собственного развития. Решение проблемы видится также в формировании структурного подразделения, ведущего аналитическо-проектную деятельность и отвечающего за подготовку данных управленческих решений.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Белый Е. М., Романова И. Б. Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 3. С. 13–18.
2. Иваницкий В. П., Пешина Э. В. Финансирование социально ориентированных затрат в воспроизводстве человека. Екатеринбург : Академкнига, 2001.
3. Леонгардт В. А. Маркетинговая деятельность отраслевого вуза на рынке университетского (классического) и дополнительного бизнес-образования // Вестн. Украин. гуманитарного ин-та : междунар. науч. журн. 2013. № 1.



4. Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России : докл. на общем собрании АН РФ // Вестн. РАН. 2003. Т. 73, № 5. С. 450–462.
5. Мхитарян С. В. Отраслевой маркетинг. М. : Эксмо, 2006.
6. Панкрухин А. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании : учеб. пособие для студентов вузов. М. : Интерпракс, 1995.
7. Экономика знаний : коллективн. моногр. / отв. ред. В. П. Колесов. М. : ИНФРА-М, 2008.
8. Шемятихина Л. Ю. Маркетинг в образовании / Урал. гос. пед. ун-т. Екатеринбург, 2007.
9. Шемятихина Л. Ю. Стратегический менеджмент / Урал. гос. пед. ун-т. Екатеринбург, 2007.

Статью рекомендует канд. пед. наук, доц. М. Г. Синякова.