

О. И. Шестак

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

Раскрывается роль и место маркетинговых исследований в системе управления университетом. Поставлены четыре ключевых вопроса: какие цели преследуют маркетинговые исследования и каково их концептуальное содержание, по каким направлениям они проводятся, как результаты маркетинговых исследований применяются на практике.

Ключевые слова: маркетинговые исследования, внутренние исследования университетов, эффективное управление университетом, направления маркетингового анализа.

●
O. I. Shestak

Marketing research in the system of acceptance of the management decisions at modern university

The article opens role and place of marketing researches in university management. The article looks at four key questions: what are the main objectives of marketing research and what their conceptual contents, what directions they are spent, as results of marketing research considered of practical application.

Key words: marketing research, institutional research, effective university management, directions of marketing analysis.

О необходимости интеграции маркетинговых исследований в деятельность высших учебных заведений говорят с начала двухтысячных годов, когда стало очевидным, что развитие высшего образования определяется общественным спросом и запросом [2, 3, 5]. В реальном секторе экономики стали формироваться требования к образовательным программам — к их содержанию и построению, и требования к выпускникам на основе представлений о том, какими знаниями и качествами — личностными, социальными, профессиональными — должен обладать выпускник образовательной программы. Существующий с середины 1990-х гг. разрыв между рынком труда и рынком образовательных услуг в 2000-е гг. стал быстрыми темпами сокращаться. Начал формироваться социальный запрос к вузам со стороны потребителей их конечного продукта (образовательных программ и их выпускников, научно-технической продукции) — бизнес-сообщества, общества, государства. Взаимодействие с потребителями, соответствие их ожиданиям и удовлетворение их потребностей и запросов стало залогом конкурентоспособности современного вуза. Управление развитием университетов приобрело маркетинговую направленность. В вузах начали создаваться маркетинговые службы. Однако деятельность таких служб

по большому счёту оказалась направлена на изучение и анализ запроса родителей и абитуриентов, а маркетинговые службы стали представлять комплекс тактических средств (direct marketing), связанных с решением об образовательной услуге, цене и коммуникациях (PR, реклама и т. д.), с которыми учебное заведение достигает целевой доли рынка. Это означает, что речь идёт об операционном, а не о стратегическом маркетинге, основу которого должен составлять аналитический маркетинговый комплекс, базирующийся на масштабных исследованиях запросов внешних и внутренних потребителей и анализе качества внутренних процессов учебного заведения, направленный на информационное обеспечение принятия решений в системе административного управления. Внедрение маркетинга в практику высшей школы оказалось недостаточным — очень небольшое число вузов имеют аналитические маркетинговые либо социологические службы, редко интегрированные в систему управления.

В настоящей статье мы попытаемся показать, как в современном университете, заинтересованном в своем развитии, может выстраиваться аналитический маркетинговый комплекс, направленный на обеспечение конкурентоспособности вуза. В основу статьи положен опыт

«маркетингового проекта», запущенного в 2001 г. во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС) и реализуемого в настоящее время на базе центра социологических и маркетинговых исследований.

Концептуальное содержание комплекса маркетинговых исследований и его роль в системе принятия управленческих решений

Необходимость подведения информации от потребителей под принятие управленческих решений назрела уже в конце 1990-х гг., когда в Приморском крае сформировался высококонкурентный рынок образовательных услуг. В 2001 г. во ВГУЭС был создан отдел маркетинговых исследований (ОМИ), задачами которого стало изучение групп потенциальных потребителей образовательных услуг и разработка программ их продвижения на рынке [1]. Однако в дальнейшем стала очевидной недостаточность этой информации для развития вуза, и в 2005 г. был сформирован центр социологических исследований (ЦСИ), задачами которого стало изучение внутренних потребителей и процессов. Недостаточная взаимосвязь двух структур и отсутствие полноценного информационно-аналитического обеспечения системы управления привело в 2007 г. к формированию единого центра социологических и маркетинговых исследований (ЦСМИ) в прямом подчинении первому проректору университета, что сразу позволило интегрировать аналитический маркетинговый комплекс в структуру высшего менеджмента вуза.

Развитие аналитического маркетингового комплекса стало исходить из того, что образовательная политика, научно-исследовательская и иная деятельность должны базироваться не на субъективных предубеждениях, пониманиях и ожиданиях лиц, принимающих решения, как это широко распространено в практике высшей школы, а на результатах маркетинговых исследований, которые оказывают содействие менеджменту вуза в понимании конъюнктуры рынка, изменений в потребностях и предпочтениях потребителей, определении проблем и привлекательных возможностей в развитии образовательных программ и вуза в целом, разработке программ целевых мероприятий и оценке результатов их выполнения с опорой на принцип «не думай, что знаешь, чего хотят потребители — спроси их об этом». В университете была сформирована система маркетинговых исследований, целью кото-

рых стал поиск ответов на вопросы, сформулированные в табл. 1.

По мере накопления опыта работы центра социологических и маркетинговых исследований в процессе решения конкретных задач повышения конкурентоспособности университета происходила интеграция маркетинговых исследований в общую систему управления вузом, разрабатываемые рекомендации приобретали все большее значение в выработке стратегических планов вуза и оперативных мероприятий, выстраивались связи со структурными подразделениями, повышалась степень доверия к результатам исследований. Маркетинговые исследования стали решать концептуальную задачу: предоставление сведений о состоянии внешней и внутренней среды, интересах и требованиях потребителей, необходимых для управления университетом, стратегического планирования и принятия административных решений.

На основе объективных запросов системы управления была сформирована модель аналитического маркетингового комплекса (рис. 1), интегрированная в систему управления и отвечающая следующим её требованиям:

- 1) помощь в изучении, обнаружении, описании, анализе, оценке и прогнозировании внешних и внутренних факторов развития вуза и тенденций спроса;
- 2) помощь в принятии решений, прежде всего в определении наиболее подходящих инструментов и стратегий, на основе которых будут приниматься управленческие решения, а также в определении оптимального уровня вмешательства в ход текущих процессов (учебного процесса, научно-исследовательской деятельности, развития материально-технической базы, процесса информатизации, процессов управления);
- 3) помощь в оценке и контроле эффективности управленческих решений.

В системе проводимых исследований особое значение приобрел мониторинг внутренней среды университета: получение информации, необходимой администрации для принятия управленческих решений в обеспечении качества образования, отслеживания результатов той или иной политики, фиксирования проблем и оценке мер по их преодолению. И здесь университет следует тенденциям, общим для развития системы университетских исследований. Как отмечает М. А. Правдина, внутренние мониторинги нужны для получения информации, в отсутствие которой вуз превращается в «черный ящик»: на входе — студенты, на выходе — требования

Таблица 1

Направления маркетинговых исследований во ВГУЭС

№	Направления внешнего анализа	Полученные знания	№	Направления внутреннего анализа	Полученные знания
1	Факторы макросреды деятельности университета	Что влияет и будет влиять на развитие университета?	1	Качество содержания образования, т. е. качество конкретных образовательных программ, построенных на основе государственных образовательных стандартов	Чему мы учим?
2	Потребности в получении высшего образования	Какую пользу ищут потребители?	2	Качество абитуриентов и студентов	Кого мы учим?
3	Образовательные ориентации потребителей	Какие востребованы образовательные программы и формы обучения и почему?	3	Положительная мотивация обучающихся	Хотят ли они учиться?
4	Факторы выбора университета. Психологические характеристики потребителей	Почему выбирают вуз?	4	Качество методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса	Как обеспечено обучение?
5	Тенденции на рынке труда	Каких специалистов и в каком количестве нужно готовить сейчас и в перспективе?	5	Качество профессорско-преподавательского состава	Кто учит?
6	Потребности работодателей к квалификации специалистов	Какими профессиональными знаниями и навыками должны обладать выпускники?	6	Положительная мотивация профессорско-преподавательского состава	Хотят ли они хорошо учить?
7	Поведение конкурентов	Какие угрозы для развития вуза?	7	Качество технологий обучения	Как учат?
8	Имидж университета	Что представляет вуз в глазах общества?	8	Качество технологий тестирования и проверки знаний и навыков студентов	Как проверяются полученные знания и навыки?
9	Требования к вузу со стороны органов власти и бизнес-сообщества	Зачем университет нужен региону?	9	Качество общего менеджмента вуза	Как управляют вузом?

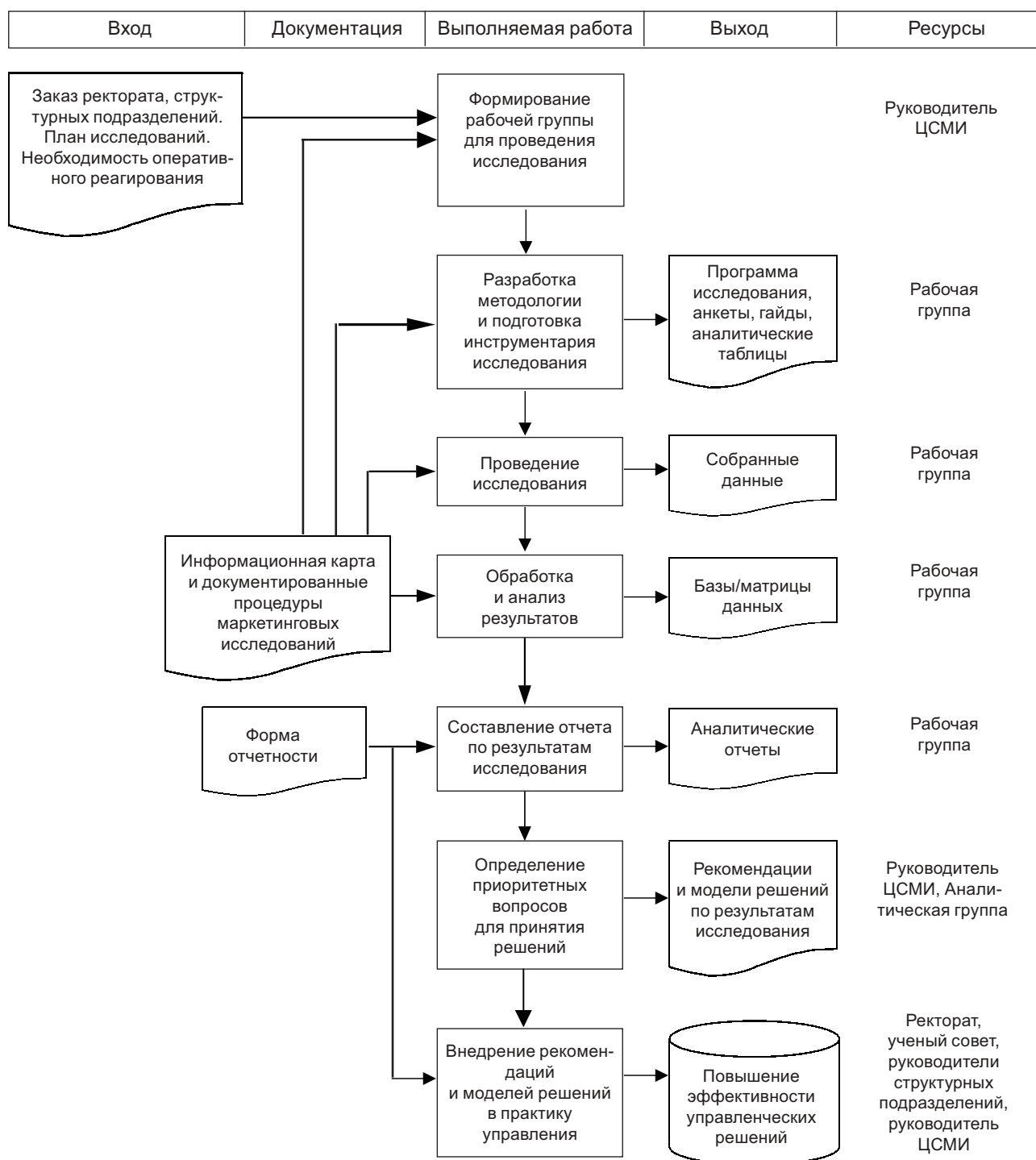


Рис. 1. Модельная структура комплекса маркетинговых исследований во ВГУЭС

к выпускникам, уровню их подготовки, качеству образования, предъявляемому многочисленными группами: самими выпускниками, государственными структурами, курирующими высшее образование, работодателями [4]. И система внутренних исследований позволяет увидеть процессы, происходящие в «черном ящике», соотнести их со знанием руководства вуза, с требованиями внешней среды.

Комплекс **внутренних исследований** был выстроен по эмпирическим объектам в рамках основных направлений маркетингового анализа, приведенных в табл. 1:

— *исследования первокурсников и процесса поступления*: уровень подготовки абитуриентов; факторы, определившие выбор вуза и специальности для поступления; эффективность организации приемной кампании и технологий продви-

жения вуза и образовательных программ во внешней среде; причины ухода абитуриентов в другие вузы (после утверждения результатов ЕГЭ в качестве основания для зачисления в вузы, когда абитуриенты получили возможность подавать документы в несколько вузов и на несколько специальностей одновременно); образовательные намерения, ожидания от обучения и требования к качеству преподавания и т. д.;

— *изучение студенческого состава*: академические успехи, удовлетворенность обучением и факторы, оказывающие на неё влияние; степень вовлеченности во внутреннюю жизнь университета и в различные образовательные практики, в общественную и научную деятельность; трансформация ожиданий от обучения; оценка качества работы преподавателей со студентами; удовлетворенность качеством организации учебного процесса, уровнем развития материально-технической базы и др.;

— *изучение выпускников*: удовлетворенность качеством обучения по специальности (по профилю); оценка качества работы преподавателей по основным показателям их деятельности, уровня практико-ориентированности обучения, качества полученного образования с точки зрения дальнейшего трудоустройства, качества организации итоговой государственной аттестации, производственных и преддипломных практик; оценка уровня профессиональной готовности; изучение последующего трудоустройства выпускников, выявление трудностей, возникающих при трудоустройстве, достаточности полученных в вузе компетенций и т. д.;

— *изучение образовательных программ, технологий обучения, тестирования и проверки усвоения знаний и компетенций*: оценка эффективности образовательных программ, качества контрольно-тестовых материалов и методов промежуточного и итогового контроля, эффективности рейтинговой системы оценки знаний; качества и достаточности методического, технического и ИТ-обеспечения учебного процесса, качества управления учебным процессом на уровне кафедр и институтов, научного обеспечения реализации образовательных программ и пр.;

— *изучение преподавательского состава*: качественный состав и уровень развития требуемых компетенций; мотивация на высокие результаты деятельности; педагогические навыки и используемые технологии обучения; глубина и эффективность научно-исследовательской работы, факторы, её стимулирующие; удовлетворенность работой в университете, системой и уровнем опла-

ты труда, рейтинговой системой оценки результатов труда; эффективность управления на уровне кафедр, институтов, университета и др.;

— *изучение качества общего менеджмента университета*: анализ эффективности и издержек управленческих решений, уровня распределения полномочий и ответственности, внутреннего взаимодействия между структурами управления, клиентоориентированности административных подразделений, состояния корпоративной культуры, эффективности управления персоналом.

Комплекс **внешних исследований** был выстроен по следующим укрупненным направлениям:

— *анализ факторов макросреды деятельности университета*: политических, экономических, социально-демографических условий жизнедеятельности университета, в том числе анализ изменяющихся требований к вузам и общей политики Министерства образования и науки;

— *оценка имиджа вуза в глазах заинтересованных сторон и анализ факторов, влияющих на его формирование*;

— *анализ рынка образовательных услуг как Приморского края, так и дальневосточного региона и динамики его изменений*;

— *анализ тенденций развития системы трудовых отношений и структурных изменений спроса и предложения на рынке труда*.

Основные задачи, на решение которых направлены внешние исследования, следующие: формирование стратегий в отношении позиционирования вуза на рынке, качества, ассортимента образовательных услуг, ценовой политики, рекламной деятельности и иных форм стратегических коммуникаций, выстраивание взаимоотношений с потребителями и иными, заинтересованными в деятельности вуза сторонами: органами власти, бизнес-структурами, обществом.

На основе данных, получаемых от центра социологически и маркетинговых исследований разрабатываются:

— *в области маркетинговой стратегии*: *ассортиментная* (проектирование основных и дополнительных образовательных программ, в том числе формирование плана набора); *продуктовая* (качественное наполнение образовательных программ), *ценовая* (стоимость образовательных программ), *сбытовая и коммуникационная* (программы и механизмы продвижения образовательных программ и вуза на рынке, инструменты PR и рекламы, направления взаимодействия со стейкхолдерами), *имиджевая* (позиционирование вуза на рынке) и *сервисная*

(развитие дополнительных услуг и программ лояльности, материально-технической базы) политики;

— *в области качества образования: кадровая* (требования к профессорско-преподавательскому составу (компетентностная модель преподавателя), система оценивания и оплаты труда преподавателей, направления и программы повышения квалификации, механизмы стимулирования т. д.), *образовательная* (требования к качеству организации учебного процесса, к качеству технологий тестирования и проверки знаний студентов, к методическому обеспечению учебного процесса, направления внеучебной работы, требования к работе кураторов, содержание дополнительных образовательных программ, компетентностные модели студента и выпускника и пр.) политики;

— *в области организации научной работы:* перспективные направления научных исследований и методы стимулирования и активизации научно-исследовательской работы преподавателей и студентов;

— *в области управления:* имиджевая политика, политика в области управления персоналом, в области менеджмента качества.

Структурное содержание элементов аналитического маркетингового комплекса следующее:

1) концептуальное понимание места и роли маркетинговых исследований в системе принятия управленческих решений;

2) формализованный комплекс актуальных направлений и определенных для изучения эмпирических объектов маркетинговых исследований, закрепленный в информационной карте и прописанный в документированных процедурах маркетинговых исследований по направлениям;

3) модельная структура комплекса маркетинговых исследований, определяющая технологию организации их проведения и интеграцию рекомендаций и моделей управленческих решений в систему административного управления, их место и роль в системе административного управления.

Примеры внедрения результатов маркетинговых исследований в практику управления

1. *Разработка маркетинговой стратегии.* Первый пример из области построения модели маркетинговых коммуникаций. В 2010 г. Приморский край опустился на дно демографической ямы: ежегодно сокращающаяся численность

выпускников достигла пределов нижней отметки. Количество ожидаемых в вузах выпускников общеобразовательных школ было на 8,1 % ниже совокупного значения контрольных цифр приема в приморские вузы. Высококонкурентный рынок образовательных услуг края (из 16 работающих в тот период вузов, 10 — государственные образовательные учреждения в совокупности филиалов) при негативной демографической ситуации ставил под угрозу выполнение контрольных цифр приема. В университете была сформирована рабочая группа по разработке стратегии приемной кампании. В ее основу был положен комплекс данных, полученных по итогам оперативных маркетинговых исследований. Были проанализированы реализуемые университетом образовательные программы: определены востребованные потребителем и рынком труда; проанализированы результаты набора конкурентов за 5 лет на образовательные программы, аналогичные реализуемым ВГУЭС; были пристально изучены программы, спрос на которые ежегодно сокращался, выявлены факторы снижения спроса. Особое внимание было уделено ценообразованию: был проведен анализ цен конкурентов, итогов приема предыдущих лет на образовательные программы по всем вузам края по установленным ценам; выявлены ценовые запросы и платежеспособность потребителей в разрезе территорий и социальных характеристик (оказывающих влияние на выбор конкретных образовательных программ и готовность обучения на коммерческой основе). Была изучена эффективность различных моделей профориентационной работы для выбора наиболее приемлемой в данных условиях. Мы проанализировали результаты выбора учащимися предметов для сдачи ЕГЭ, поскольку очевидно, что при выборе образовательных программ для поступления ключевое значение будет иметь наличие сертификата ЕГЭ по предмету, определенному для вступительных испытаний по конкретной образовательной программе. Были проведены исследования качества и эффективности видов рекламной продукции, каналов распространения рекламы. Был разработан прогноз итогов ожидаемой приемной кампании с учетом всех возможных факторов влияния. По рекомендациям маркетологов и предложенным моделям решений в университете сформирована стратегия приемной кампании: определен план набора, в который вошли только востребованные рынком труда и потребителями образовательные программы; объективно рассчитана стоимость оказания образовательных

услуг; выстроена максимально эффективная модель профориентационной работы и стратегия рекламной кампании на весь период приема абитуриентов. По итогам реализации разработанной маркетинговой программы приемной кампании ВГУЭС оказался единственным вузом Приморского края, выполнившим в полном объеме не только контрольные цифры приема на бюджетные места на 2010/11 уч. г., но и план набора на коммерческой основе.

2. Исследования выпускников и работодателей. Другой пример — внедрение результатов исследований в практику управления качеством образования. Используя данные, полученные по результатам опросов выпускников университета, спустя год после выпуска, и экспертных опросов работодателей относительно качеств, которыми должен обладать квалифицированный работник для занятия вакантной должности и

дальнейшего продвижения по карьерной лестнице на предприятии, была сформирована компетентностная модель выпускника (табл. 2). Профессионо-деловые, организационные и личностные качества, которыми должен обладать молодой специалист, были проранжированы по 5-балльной шкале и выстроены по степени актуальности для работодателя. Модель была представлена на Ученом совете университета и принята к реализации на выпускающих кафедрах для наполнения учебной и воспитательной работы качественным содержанием. Внедрение модели в учебный процесс позволило повысить качество подготовки выпускников к профессиональной деятельности и процент их трудоустройства по специальности.

По схожей опросной технологии была разработана и внедрена в практику управления персоналом *компетентностная модель преподавателя*,

Таблица 2

Компетентностная модель выпускника вуза

№	Требуемые рынком труда компетенции	Балл
1. Профессионо-деловые и организационные качества		
<i>А. Высокая степень актуальности</i>		
1	Ориентация на цели и интересы организации	4,75
2	Умение быстро и оперативно выполнять поставленные задачи	4,70
3	Уровень исполнительской дисциплины	4,70
4	Умение четко формулировать задачу и находить пути её решения	4,65
5	Инициативность и предприимчивость в работе	4,60
6	Самостоятельность в работе	4,55
7	Стремление к повышению квалификации	4,55
8	Деловой потенциал и перспективность (способность к служебному продвижению, к самореализации в профессиональной сфере)	4,55
9	Владение современными компьютерными программами	4,50
10	Практические умения в профессиональной деятельности	4,40
11	Наличие опыта работы по профилю специальности	4,10
<i>Б. Низкая степень актуальности качества</i>		
12	Наличие дополнительной квалификации	3,95
13	Хорошая теоретическая подготовка	3,90
14	Место и результаты производственной практики	3,50
15	Оценки в приложении к диплому	3,30
16	Тема и оценка дипломной работы	3,05
2. Личностные качества		
<i>А. Высокая степень актуальности</i>		
17	Трудолюбие	4,75
18	Соблюдение этики общения и культуры поведения	4,70
19	Социальная зрелость (умение нести ответственность за принятые решения, просчеты и ошибки)	4,60
20	Умение предотвращать, разрешать конфликты конструктивным путем	4,55
21	Умение учитывать интересы и точку зрения других людей	4,50
22	Уровень общей грамотности (умение писать без ошибок, правильно составлять документы)	4,50
23	Адаптивность к условиям труда и жизни в организации	4,45
24	Способность к нестандартному решению задач	4,40
25	Естественность и простота в общении	4,35

на основе которой в 2008 г. специалисты центра социологических и маркетинговых исследований провели аттестацию преподавателей института международного образования ВГУЭС, в том числе работающих в зарубежных филиалах вуза, и выстроена дальнейшая кадровая политика института. С использованием этой модели с 2007 г. в университете проводится оценка преподавателей в рамках ежегодного конкурса «Преподаватель года».

3. *Исследования системы управления университетом.* Третий пример иллюстрирует влияние маркетинговых исследований на повышение эффективности работы административных структур. В 2009 г. в университете стало проявляться скрытое недовольство качеством работы с клиентами подразделений управления информационно-технического обеспечения (УИТО), осуществляющих информационно-техническое обеспечение по всем направлениям деятельности университета. Была разработана опросная методика оценки качества работы подразделений УИТО с клиентами. Исследователи провели опрос в среде преподавателей и административно-управленческого персонала, итоги которого позволили выявить негативные факторы работы информационно-технических служб, определить обусловившие их причины и характер их влияния на общие процессы информатизации вуза. Результаты исследований и разработанные на их основе рекомендации по решению сложившихся проблем были переданы проректору по информатизации и послужили основой для принятия управленческих решений, направленных на изменение политики управления подразделениями УИТО, кадровой политики, на частичную реорганизацию подразделений, что позволило повысить не только качество работы подразделений управления с клиентами, но и эффективность их внутреннего взаимодействия и поднять общую результативность работы на более высокий уровень.

Таким образом, интеграция маркетинговых исследований в систему принятия управленческих решений позволяет вузу более грамотно и эффективно выстраивать как тактическую, так и стратегическую политику в области качества в отношении конкурентов, внутренних и внешних потребителей, уменьшить величину конкурентных рисков, экономить достаточно солидные средства от неэффективных, а следовательно, убыточных управленческих решений.

Залогом эффективности аналитического маркетингового комплекса является понимание руководством вуза его роли в системе административного управления; четкость постановки производственных задач; профессионализм управления маркетинговой деятельностью в целом, поскольку маркетинговые исследования являются лишь элементом системы маркетинг-менеджмента — регулируемой и регламентируемой деятельности субъектов административного управления, направленной на обеспечение соответствия характеристик конечных продуктов и протекающих процессов образовательного учреждения требованиям потребителей и заинтересованных сторон. Как показывает практика университетских исследований, для того, чтобы аналитическая маркетинговая служба выполняла одну из своих ключевых функций — предоставляла информацию, необходимую для принятия управленческих решений, — она должна работать в постоянном сотрудничестве с администрацией вуза и руководителями структурных подразделений; быть интегрированной в систему принятия управленческих решений, а не изолированной от потоков информации сферы управления [4]. При эффективно налаженной обратной связи сотрудники маркетинговой службы вовремя получают сведения о том, какого рода аналитика требуется для решения стоящих на повестке дня вопросов, информируют администрацию о результатах своей работы и выходят с предложениями о новых исследованиях и прогнозами их ожидаемой полезности.

1. Белоусова Е. В., Клименко С. А. Маркетинговое управление в сфере оказания образовательных услуг // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 2. С. 76–81.

2. Бондаренко В. А. Маркетинговое сопровождение образовательных услуг, как средство снижения рисков высшего учебного заведения // Практический маркетинг. 2005. № 9. С. 11–17.

3. Галева Р. М. Маркетинг гуманитарно-педагогического вуза // Высшее образование в России. 2008. № 1. С. 150–152.

4. Правдина М. А. Зачем университетам внутренние исследования? Обзор зарубежного опыта Institutional Research // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 4. С. 56–65.

5. Прокопенко С. А. Повышение конкурентоспособности и организация маркетинговой деятельности как важнейшие задачи российских вузов // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 6. С. 62–67.