

## **Проблемы современного вуза и маркетинговые методы их выявления и оценки**

**Ю.С. Котенко, И.А. Названова, М.Г. Подопригора**

Сложная экономическая ситуация, финансовая нестабильность, последствия мирового экономического кризиса, глобализация, европеизация оказали существенное влияние на сферу образования [1]. Требования государства и работодателей, жесткая конкуренция, необходимость модернизации системы образования и внедрения инновационных программ заставляют уделять все большее внимание маркетинговой деятельности, адаптации вуза к рыночным условиям хозяйствования, повышению его конкурентоспособности и формированию эффективного маркетинга образовательных услуг.

Этим проблемам уделяют внимание на всех уровнях управления, от президента Российской Федерации до руководителей вузов, «бьют тревогу» общественные деятели и рядовые преподаватели. На государственном уровне попытки модернизации и реорганизации постсоветской системы высшего образования выразились, например, в мониторинге эффективности вузов. Так, в октябре 2012 года оценивались показатели среднего балла ЕГЭ у первокурсников, уровень инфраструктуры, финансово-экономическая деятельность и т.д., осенью этого года при оценке будут учитываться еще два критерия – трудоустройство выпускников и специфика вуза [2].

В сложившейся ситуации вуз – это уже не просто образовательное учреждение, это полноправный участник специфического рынка – рынка образовательных услуг. Специфика рынка образовательных услуг в сфере высшего профессионального образования состоит в том, что, с одной стороны, вуз оказывает образовательную услугу физическому лицу (индивиду, личности), с другой стороны вуз предлагает (посредством выпуска специалистов) на рынок рабочей силы дипломированных специалистов

(кадровый потенциал). И от того, насколько соответствует организация требованиям рынка, насколько удовлетворяет потребностям потенциальных клиентов, зависит ее конкурентоспособность, эффективность и успешность. [3; 4] Многие вузы не успевают меняться вслед за динамично развивающейся конъюнктурой рынка, затрачивая финансовые, материальные и трудовые ресурсы, выпускают квалифицированных специалистов, которые в своем большинстве не востребованы. Одним из способов решения таких проблем может послужить привлечение маркетингового инструментария в сферу образования, то есть переориентация всего образовательного комплекса вуза на эффективность и качество оказываемых образовательных услуг, а также ориентация на организации – потребителей квалифицированных специалистов (выпускников вуза).

Весь комплекс проблем современного вуза и российского образования в целом может быть описан в рамках маркетингового окружения предприятия: внешней (макро- и микроокружение) и внутренней среды.

На макроуровне следует обратить внимание на следующие факторы: изменение законодательства в сфере образования; изменение уровня и структуры образовательных потребностей населения и работодателей; демографический спад, вследствие которого уменьшается количество потенциальных абитуриентов (численность студентов с 2008 года по 2013 уменьшилась на 17,5%) [5]; введение двухуровневой системы образования, введение стандартов третьего поколения (ФГОС-3); ложное представление о дипломе бакалавра, непринятие обществом двухуровневой системы образования, неготовность бизнеса принимать на работу бакалавров; снижение доли бюджетных средств в объеме финансовых ресурсов государственных вузов; увеличение стоимости образовательных услуг; отсутствие гибкости в области ценообразования.

На микроуровне особо значимы такие факторы: изменение типа рыночной структуры (на смену государственной монополии в сфере образования приходит разнообразие форм и методов обучения, реализуемых

широким кругом образовательных учреждений: государственных, муниципальных, частных, общественных, религиозных); увеличение числа коммерческих организаций, предлагающих аналогичные образовательные услуги (по данным Росстата за последние 12 лет число негосударственных общеобразовательных учреждений ВПО увеличилось на 22% и составило 437 единиц [5]); увеличение числа филиалов столичных и региональных вузов с невысокой платой за оказываемые образовательные услуги; низкая вертикальная (между уровнями образования) и горизонтальная интеграция (связи между учреждениями ВПО); использование программ, не учитывающих потребностей рынка труда и запросов работодателей; отсутствие взаимодействия потенциальных работодателей с образовательными учреждениями как основными поставщиками трудовых ресурсов; слабые связи со средствами массовой информации; отсутствие взаимоотношений с федеральными и региональными государственными структурами, с общественными организациями.

Внутренняя среда вуза, определяющая в конечном итоге потенциал высшего учебного заведения и возможность достижения миссии и основных целей, также требует тщательного изучения ее проблемного поля. Следует оговориться, что проведение подобного анализа затруднено вследствие уникальности каждого образовательного учреждения и невозможности получения объективной информации, находясь за его пределами. Однако выявленные ранее особенности внешней среды и наблюдение за факторами прямого и косвенного воздействия на систему ВПО позволяют все же сформулировать ряд выводов.

Во-первых, анализ проблем внутренней среды вуза целесообразно проводить по следующим направлениям: ресурсы, прежде всего, кадровые (потенциал, квалификация, мотивация и т.п.); технологии (процесс управления, организация основных видов деятельности: образовательной и научно-исследовательской и т.д.); организационная культура;

организационная структура (структура управления, информационная, экономическая структуры и др.).

Такие элементы как цели, задачи и стратегии высших учебных заведений требуют проведения отдельного исследования с точки зрения их оценки и определения результативности, согласованности с государственной политикой в области образования, а также актуальности и соответствия общемировым тенденциям в условиях глобализации.

Во-вторых, на сегодняшний день в вузах достаточно остро стоит проблема обеспеченности ресурсами и их качества. Как отмечают исследователи, около двух третей вузов количественно обеспечены такими видами ресурсов, как кадры и АУП, учебные площади и общежития, мебель и инвентарь [6; 7]. Однако наблюдается тенденция снижения их качества. В том числе, речь идет и об образовательных стандартах, учебных программах, учебной и научной литературе, оборудовании аудиторий, информационно-коммуникационных технологиях и т.д. Особенно хочется отметить проблему финансовых ресурсов в аспекте отсутствия у вуза финансовой автономии. Данная ситуация ставит учебное заведение в полную зависимость от государства, что может обострить и другие проблемы. Например, невозможность устанавливать самостоятельно размер оплаты образовательных услуг при жесткой ценовой конкуренции на территориальном рынке может привести к оттоку абитуриентов, что в совокупности с отсутствием или снижением бюджетной поддержки ставит вуз в очень сложное положение. Или, исключение возможности свободного распоряжения средствами и передачи их в фонды повышения квалификации и стимулирующих выплат профессорско-преподавательскому составу (ППС) вызывает неудовлетворенность мотивационным фактором в вузе, установленным уровнем оплаты труда. А, между тем, исследования, опубликованные в *The New York Times* [8], свидетельствуют о том, что в отличие от других стран мира российским преподавателям вузов «платят меньше, чем в среднем составляет валовой внутренний продукт на душу

населения – всего 60%» [9]. Подобная ситуация влечет за собой снижение не только качества преподавания, но и мотивации к осуществлению научной, исследовательской, воспитательной и других видов работ, не говоря уже о проблемах «утечки мозгов» и оттока молодежи из образовательной сферы.

В-третьих, существуют проблемы и в процессах управления вузами, заключающиеся, например, в отсутствии компетентных менеджеров, в невозможности найти баланс «централизации и децентрализации» и т.п.

В некоторых высших учебных заведениях наблюдаются проявления недостаточной адаптивности требований болонской конвенции к реалиям российских образовательных учреждений. В процессе организации образовательной деятельности это выражается порой в непрозрачности информационных потоков по учебным модулям, неверному пониманию сущности кредитной системы, номинальным наличием внутривузовских систем контроля качества образования. Следует отметить также, что согласно болонской конвенции, к процессу организации и контроля учебной деятельности вуза должны привлекаться также студенты и работодатели. В большинстве вузов такая работа отсутствует, что влечет за собой ряд проблем, например, несоответствующий реальным требованиям рынка труда уровень подготовки студентов, трудности в последующем трудоустройстве и т.д. [10]

В-четвертых, организационная культура (часто забюрократизированная) и организационная структура в некоторых вузах не отвечают требованиям изменившейся институциональной среды. В качестве проявлений и последствий данных проблем можно отметить следующие: отсутствие гибкости во внешней среде и невозможность переброски ресурсов между отдельными подразделениями, слабо развитая система коммуникаций внутри вуза и за его пределами, затрудненность и пролонгированность принятий решений, пересечение сфер ответственности различных подразделений, отсутствие активной маркетинговой стратегии и многое другое.

Кроме того, зачастую наблюдаются противоречия или рассогласования в целях, стратегиях и работе между отдельными подразделениями вуза, а также между подразделениями и вузом в целом. Одним из проявлений подобной ситуации может стать активная конкуренция внутри отдельно взятого высшего учебного заведения. Например, если на разных факультетах или кафедрах одного факультета открываются направления подготовки укрупненной группы, или различные профили одного направления, то это приводит к ужесточению борьбы за абитуриентов и распределение нагрузки преподавателей.

Это далеко не полный перечень проблем окружающей среды маркетинга российских вузов. И, следует отметить, что не все высшие учебные заведения подвержены влиянию данных негативных тенденций.

В настоящий момент российское образование столкнулось с острой необходимостью поиска новых, более эффективных инструментов прогнозирования, предупреждения и нивелирования последствий отрицательного влияния факторов внешней и внутренней среды. Однако данная тема продолжает оставаться недостаточно разработанной.

Для выявления рассмотренных проблем и определения качественных показателей эффективности системы управления университетом предлагается применить следующие методы: маркетинговый аудит, дистанционный мониторинг.

Маркетинговый аудит вуза представляет собой проведение комплекса мероприятий, направленных на анализ и мониторинг всех сфер, относящихся к деятельности учебного учреждения:

- внешние макро- и микроэкономические параметры деятельности вуза: потребители образовательных услуг (абитуриенты и рынок труда), рынок образовательных услуг, конкуренты, инфраструктура, социально-экономическая среда, научно-техническая сфера, политическая и демографическая ситуации, культурная и общественная среда;

- стратегия маркетинговой деятельности вуза и система маркетинга в вузе (системы планирования и контроля, информационная система, система маркетинговых исследований, включающая продвижение образовательных услуг на рынке, систему привлечения абитуриентов, систему трудоустройства выпускников, ценовую политику, систему контроля качества образовательных услуг);

- организационная структура управления маркетинговой деятельностью в вузе, подразумевающая систему внутренних коммуникаций между подразделениями и службами, а также распределение функций;

- финансово-хозяйственная деятельность вуза (анализ бюджета).

После проведения анализа эффективности работы системы учебного заведения проводится оценка бизнес-деятельности, после чего можно будет увидеть его «слабые места», ошибки в системе управления и в рабочих процессах, и в соответствии с этим, можно предложить наиболее приемлемый вариант оптимизации сложившейся ситуации и дальнейшего развития системы. Для реализации плана развития необходимо вовлечение всех ключевых отделов и подразделений учреждения.

На протяжении всей истории существования образовательных учреждений проводились различные мероприятия по анализу их деятельности, необходимость которых никогда не отрицалась. Методы контроля постоянно совершенствуются и модернизируются, но все еще необходим профессиональный подход для составления реальных отчетов и предложения по-настоящему эффективных методов решения возникших проблем. Данный подход можно реализовать с помощью перекрестного маркетингового аудита.

Для перекрестного маркетингового аудита предлагается формирование небольшой группы университетов, в состав которой могут войти вузы, имеющие схожие характеристики по общим параметрам, это позволит провести более адекватное исследование в выявлении наилучших практик.

Перекрестный маркетинговый аудит целесообразно проводить следующими способами: по результатам сравнения с деятельностью другого вуза в целом или аналогичных структурных подразделений; согласно утвержденным стандартам или нормам по ключевым элементам организационной системы.

Проведение маркетингового аудита учебного заведения позволит: оценить характер и степень влияния отдельных внешних и внутренних факторов на деятельность вуза; выявить сферы управленческой и маркетинговой деятельности, которые требуют развития; разработать программу по оптимизации системы управления вузом; внедрить систему маркетинга; снизить риски возникновения непрогнозируемых последствий при проведении изменений в организационных процессах; предупредить возникновение кризисных ситуаций, обусловленных внешней и внутренней средой вуза; усовершенствовать и внедрить систему мотивации для руководящего состава и рядовых сотрудников, позволяющую построить наиболее эффективную систему функционирования вуза.

Результатом перекрестного маркетингового аудита будет являться аудиторское заключение, содержащее: цели и задачи проведения перекрестного маркетингового аудита; регламентацию процедур, стандартов и форматов предоставляемой информации аудируемого лица; описание методики проведения перекрестного маркетингового аудита, включая определение выборок и расчет репрезентативности показателей; результаты и доказательства, документированные факты несоответствий стандартам системы маркетинга вуза; мнение аудиторов о состоянии системы маркетинга по результатам конкретных мероприятий.

Следующий метод – это дистанционный мониторинг организационной структуры управления вузом, а так же научных центров, входящих в его состав. Главной целью дистанционного мониторинга организационной структуры управления вузом является обмен опытом, заимствование и предоставление информации, методов, лучшей практики, а так же ее



отслеживание, измерение, оценка и анализ сравнительной эффективности организационной системы управления вузом и научными центрами. Дистанционный мониторинг организационной структуры управления вузом носит двухсторонний характер, каждый участник мониторинга имеет возможность не только исследовать организационно-управленческую структуру интересующего вуза, но и получить результаты анализа любого вуза. Это позволит увидеть не только свои слабые места, но и применить успешный опыт реализации мероприятий, направленных на устранение подобных замечаний.

Проведение дистанционного мониторинга необходимо осуществлять на регулярной основе, поэтому, как и в предыдущем методе, направленном на выявление проблем и определение качественных показателей эффективности системы управления университетом, необходимо создание группы или консорциума университетов. Но отличие этого метода заключается в возможности и даже необходимости, включения в консорциум университетов, имеющих существенные различия между собой (в том числе и зарубежных вузов), что приобретает особое значение в связи с необходимостью адаптации болонской конвенции к российской системе образования и ориентацией отечественного образования на европейский опыт организационно-управленческой системы вузов.

Рассматриваемый метод связан с несколькими весьма значительными рисками, которые могут оказать мощное воздействие на проведение мониторинга и анализ его результатов:

- неготовность вузов участвовать в подобных мероприятиях вследствие непрозрачности и излишней бюрократизации системы управления университетом, а так же отсутствия специализированных служб;
- сосредоточенность вузов преимущественно на решении внутренних задач;
- замедленная реакция на изменения внешней среды;

- слабо развитые системы внутренних и внешних коммуникаций вуза;
- ограниченный доступ к необходимой информации и ее несопоставимость в ходе мониторинга различных вузов;
- нехватка средств.

Мониторинг эффективности управления университетом включает качественные и количественные показатели, на основании которых проводится:

- исследование системы распределения внебюджетных средств;
- анализ данных о финансовых результатах в разрезе факультетов, направлений подготовки;
- изучение информации о стоимости обучения студента в зависимости от направления обучения, учебного года и других параметров;
- исследование динамики привлечения финансовых ресурсов;
- анализ управления расчетами с персоналом и планирование фонда оплаты труда сотрудников с учетом профессионально-квалификационной группы и квалификационных уровней;
- анализ ситуации в сфере кадрового обеспечения на рынке труда и тенденций изменений требований к квалификации персонала работодателей;
- анализ информации о количестве малых инновационных предприятий университета и их результативности.

Показатели образовательной, научной и внебюджетной деятельности, собранные в результате мониторингового исследования целесообразно использовать для оценки эффективности управленческой деятельности подразделений университета по группам: уровень, качество и результативность научной деятельности; уровень, качество и результативность обучения; интенсивность развития и ресурсообеспечение.

Применение методов мониторинга деятельности вуза на регулярной основе и вовлечение в консорциумы наибольшего количества российских и зарубежных университетов позволят повысить эффективность управления

учебными заведениями, распределения внебюджетных средств, что окажет сильное воздействие на качество российского образования, его развитие и мировое признание российских дипломов о высшем профессиональном образовании.

Основными показателями эффективности и успешности работы высшего учебного заведения в современной мире являются востребованность выпускников на рынке и их трудоустройство, находящиеся в тесной взаимосвязи не только с внешними, но и внутренними проблемами вуза. Своевременное выявление и предупреждение последних становится возможным только благодаря усиленной и четкой работе системы маркетинга в вузе. Начиная с привлечения абитуриентов на профориентационные курсы по результатам прогнозирования рынка труда по отраслям на несколько лет вперед и заканчивая проведением вечера встреч выпускников через 50 лет после их окончания вуза – за все это отвечает маркетинговый отдел учебного заведения. Таким образом, от эффективности и полноценности функционирования системы маркетинга в современном образовательном учреждении зависит настоящее и будущее российского высшего образования.

### **Литература:**

1. EU-Russia Common Spaces: Progress Report 2010. Date: March 2010 [Электронный ресурс] // European Union: External Action Service. – Режим доступа: [http://eeas.europa.eu/russia/docs/commons\\_spaces\\_prog\\_report\\_2010\\_en.pdf](http://eeas.europa.eu/russia/docs/commons_spaces_prog_report_2010_en.pdf) (доступ свободный). – Загл. с экрана. – Яз. англ.
2. Ивойлова, И. Критерии мониторинга вузов будут меняться [Электронный ресурс] // Интернет-портал «Российской газеты». 19.02.2013. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2013/02/19/vuzi-site.html> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.
3. Подопригора М.Г. Современные тенденции развития рынка образовательных услуг [Текст] // Креативная экономика. – Москва: Изд-во ООО «Креативная экономика», 2010. – № 7. – С. 67-71.

4. Подопригора М.Г. Механизм стратегического управления конкурентоспособностью вуза на рынке образовательных услуг на основе бенчмаркинга и методики распознавания образов [Текст]: Монография. – Таганрог: Издательство ТТИ ЮФУ, 2011. – 216 с.

5. Федеральная служба государственной статистики: Образование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

6. Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р. Стратегии учреждений профессионального образования. Информационный бюллетень. [Текст] – М.: НИУ ВШЭ, 2012. – 56 с.

7. Бердник Н.А., Котенко Ю.С., Макареня Т.А., Сташ С.В. Институты реализации социальной политики и услуг на макро и микроуровне [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2012, №4 (часть 2). – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n4p2y2012/1464> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

8. Guttenplan D.D. How Much Is a Professor Worth? // The New York Times April 2, 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nytimes.com/2012/04/02/world/europe/02iht-educlede02.html?pagewanted=all> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. англ.

9. Министр и «преподаватели невысокого уровня» // Интернет-журнал «Лицей» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazeta-litsey.ru/educ/university/item/4622-ministr-o-prepodavatelyax-nevysokogo-urovnya> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

10. Захаревич В.Г., Обуховец В.А. Проблемы инженерного обеспечения инновационных преобразований в регионе [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», Спецвыпуск «II съезд инженеров Дона». – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/spv1y2011/574> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.