



УДК 37.014.5

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ ВУЗА С УЧЕТОМ ФАКТОРОВ ПОВЕДЕНИЯ СУБЪЕКТОВ РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

С. Н. ПРЯДКО*Белгородский государственный
национальный исследовательский
университет**e-mail: pryadko_s@dsu.edu.ru*

В статье рассмотрены особенности стратегического плана развития вуза, разработанного с учетом факторов поведения субъектов рынка образовательных услуг. Авторами определены организационно-методические условия для его разработки. Предложена адаптированная к образовательной среде система показателей эффективности данного плана.

Ключевые слова: рынок образовательных услуг, образовательная услуга, стратегический план развития вуза, поведение потребителей, поведение покупателей, проектная группа стратегического развития, бренд вуза, система показателей эффективности стратегического плана вуза.

Одной из важнейших характеристик функционирования современного вуза является его способность адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды: сокращение бюджетного финансирования, ухудшение демографической ситуации, ужесточение конкуренции на рынке образовательных услуг. Чтобы выжить и устойчиво развиваться в управление вузом необходимо внедрять новые методы и технологии менеджмента. Многочисленные отечественные исследования и обширный опыт иностранных образовательных учреждений достаточно убедительно доказывают, что наиболее эффективным является внедрение стратегического планирования развития вуза [1,3,4,5,7,8,9].

Вместе с тем большинство специалистов отмечают фрагментарный характер существующих стратегий вуза, недостаточную адаптацию стратегий к изменяющимся условиям рынка, сосредоточенность на решении преимущественно внутренних задач, слабое взаимодействие с потребителями образовательных услуг [1,3,8]. Во многом это связано с недостаточным информационным обеспечением планирования в вузах. В качестве основных методов получения информации специалисты чаще всего указывают SWOT, GAP, и PEST- анализ внешней среды вуза [2,5,7,8]. Исследования субъектов рынка образовательных услуг практически не проводятся, однако являются необходимыми в силу того, что образовательная услуга как объект планирования обладает рядом особенностей. Так, она является достаточно дорогой, предоставляется и потребляется в течение длительного времени, ее приобретение связано с высокой степенью риска (потребители чаще всего не имеют опыта приобретения и использования данных услуг и на момент заключения сделки часто не имеют юридического права на ее покупку). Поэтому в качестве целевой аудитории при разработке стратегического плана развития вуза необходимо учитывать потребителей и покупателей образовательных услуг. Покупателями являются родители и/или родственники студентов, осуществляющие выбор специальности и вуза и оплачивающие обучение. Потребители образовательных услуг (абитуриенты и студенты) являются референтной группой, оказывающей непосредственное влияние на поведение покупателей.



В процессе стратегического планирования в вузе принято выделять базовые шаги, последовательная реализация которых позволяет разработать и реализовать стратегические цели развития. Исходя из вышеизложенных представлений, процесс разработки стратегического плана развития вуза, ориентированного на выделенные сегменты рынка образовательных услуг, включает следующие этапы: аналитический (анализ рынка, конкурентов, целевой аудитории и собственных возможностей вуза), стратегический (разработка стратегического плана, эффективной системы контроля и оценки), программный (разработка тактики на выделенных сегментах рынка) (рис. 1).

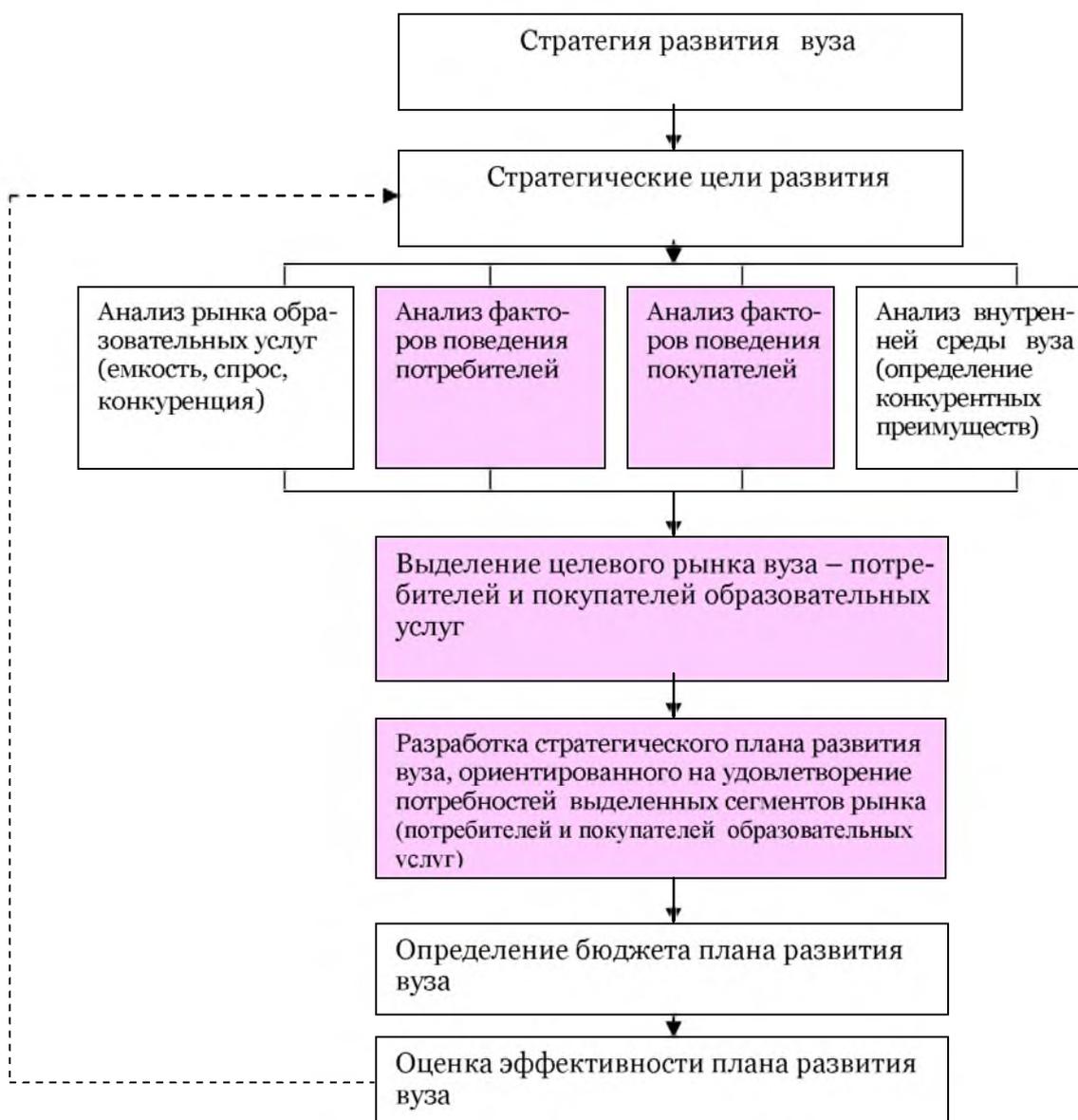


Рис. 1. Процесс разработки стратегического плана развития вуза

Для разработки стратегического плана развития вуза и организации основных направлений деятельности необходимо внести определенные изменения в структуру управления вузом. Для сферы высшего профессионального образования предлагается формирование проектной группы стратегического развития, состоящей из руководителей структурных подразделений и студентов вуза. Основными функциями проектной группы будет проведение комплекса рыночных исследований, разработка стратегии и тактике деятельности, выбор инструментов «точечного» воздействия на потребителей и покупателей при разработке коммуникационной, ценовой политики, формировании бренда, а также внедрение эффективной системы оценки стратегического плана и принятия управленческих решений в вузе.

Структура управления проектной группой стратегического развития вуза может выглядеть следующим образом (рис. 2). Подобная структура управления проектной группой в вузе имеет ряд преимуществ:

- максимальное количество сотрудников не только понимают стратегию развития вуза, но и участвуют в ее разработке;
- сотрудники вуза постоянно повышают свой профессиональный уровень, работая вместе над разными проектами;
- создается основа для принятия администрацией и сотрудниками вуза упреждающих управленческих решений в соответствии с изменениями рынка образовательных услуг.

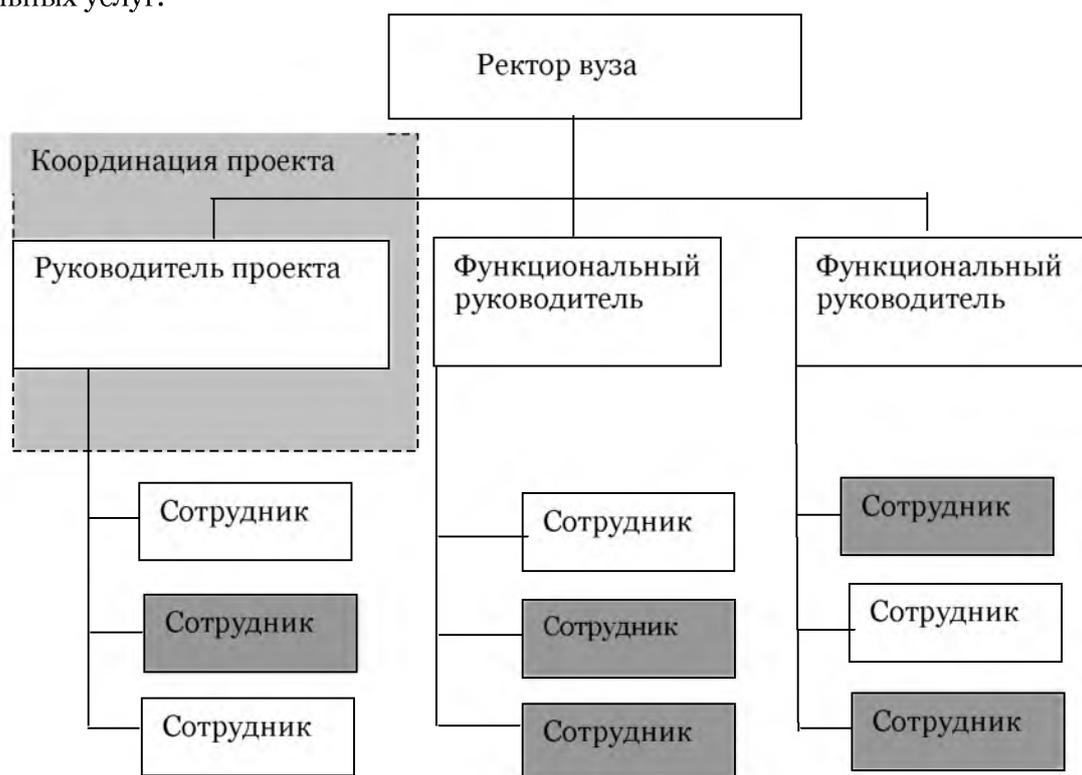


Рис. 2. Структура управления проектной группой стратегического развития вуза

Широкий диапазон функций, выполняемых проектной группой стратегического развития вуза, сложные прямые и обратные связи предъявляют серьезные требования к организации управленческого аппарата, т. е. требуют создания определенных властно-иерархических структур, находящихся в отношениях соподчиненности и координации, разделения маркетинга-менеджмента и информационно-аналитических функций. При организации проектной группы стратегического развития вуза необходимо:



1) определить статус и подотчетность проектной группы, ее место в организационной структуре управления вузом;

2) определить и организационно оформить (путем разработки и утверждения Положения о проектной группе стратегического развития) функции и задачи группы;

3) ввести критерии оценки работы проектной группы стратегического развития вуза, соответствующие им показатели и нормативы;

4) установить порядок взаимодействия проектной группы с другими структурными подразделениями вуза;

5) организационно оформить (путем разработки и утверждения должностных инструкций руководителя проектной группы стратегического развития вуза, специалистов группы) требования к должности для руководителей и специалистов проектной группы стратегического развития вуза;

6) издать приказы о введении организационно-распорядительных документов, регламентирующих деятельность проектной группы стратегического развития вуза.

Содержание функций проектной группы стратегического развития для реализации стратегии вуза представлены в табл. 1.

Таблица 1

Содержание функций маркетинговой проектной группы вуза

Этап разработки стратегии развития вуза	Ответственная проектная группа	Функции проектной группы
1) Аналитический	Группа по исследованиям рынка	1) Анализ рынка образовательных услуг (емкости, спроса, конкуренции, уровня цен). 2) Анализ факторов поведения потребителей. 3) Анализ факторов поведения покупателей. 4) Анализ собственных возможностей вуза. (определение конкурентных преимуществ). 5) Выделение целевого рынка вуза
2) Стратегический	Группа планирования и контроля	1) Определение стратегических целей развития вуза. 2) Разработка стратегии развития и тактики вуза, ориентированной на моделирование поведения выделенных целевых аудиторий (потребителей и покупателей образовательных услуг). 3) Организация контроля за реализацией стратегического плана развития вуза. 4) Оценка эффективности стратегического плана развития
3) Программный	Группа по разработке маркетинг-микс для целевой аудитории вуза	Разработка маркетинговых программ для покупателей и потребителей образовательных услуг вуза: - разработка ценовой политики вуза; - разработка коммуникационной политики; - разработка портфеля образовательных услуг; - разработка политики позиционирования образовательных услуг
	Группа по брендингу и PR	Разработка маркетинговых коммуникационных программ для покупателей и потребителей образовательных услуг вуза: - разработка и осуществление коммуникационной политики вуза; - разработка и осуществление мероприятий, направленных на формирование и укрепление бренда вуза



Особое место в работе проектной группы стратегического развития вуза должен занимать анализ поведения потребителей и покупателей образовательных услуг. Как показал анализ вторичной информации, на рынке образовательных услуг именно этих данных не хватает для разработки стратегического плана развития и принятия управленческих решений в вузе. Поэтому важнейшее место в структуре проектной группы должна занимать рабочая группа по маркетинговым исследованиям рынка образовательных услуг. Структурно группа по исследованию рынка образовательных услуг должна входить в проектную группу стратегического развития вуза. Если масштаб деятельности вуза не позволяет сформировать подобную проектную группу, то в большинстве вузов можно привлечь собственных студентов для сбора и обработки информации. Хотелось бы отметить необходимость систематического проведения рыночных исследований, так как ситуация на рынке образовательных услуг динамична. Для принятия обоснованных управленческих решений руководители вуза должны обладать не только данными, характеризующими текущую рыночную ситуацию, но и понимать динамику основных процессов на рынке образовательных услуг, учитывать рыночный прогноз.

Второй этап – разработка стратегии и тактики вуза на выделенных сегментах рынка образовательных услуг – должен начинаться с определения основных целей стратегического развития вуза. На основании проведенных исследований разрабатывается концепция стратегического развития вуза и концепция самой образовательной услуги. В концепции стратегического развития образовательных услуг вуза определяются преимущества для выделенных сегментов: для потребителей – возможность получения высококачественных образовательных услуг в престижном вузе города или возможность получения востребованной специальности на рынке труда; для покупателей – экономия затрат, связанных с приобретением образовательной услуги.

Концепция стратегического развития вуза должна стать основой разработки стратегических целей и задач. Концепция стратегического развития должна учитывать и основные образовательные услуги, предлагаемые целевым сегментам рынка, и все дополнительные элементы – наличие научных центров, библиотек, общежитий, столовых, спортивных залов, культурных центров и другое. В результате определяется процесс предоставления образовательной услуги вуза, его этапы и составные части, позволяющие увязать стратегические цели развития вуза с потребностями выделенных сегментов рынка образовательных услуг. Процесс предоставления образовательных услуг вуза позволяет на втором этапе разработки стратегического плана развития вуза разработать стратегию развития (рис. 3). Стратегический план действий вуза должен стать ориентиром для разработки основных политик, направленных на выделенные сегменты рынка.

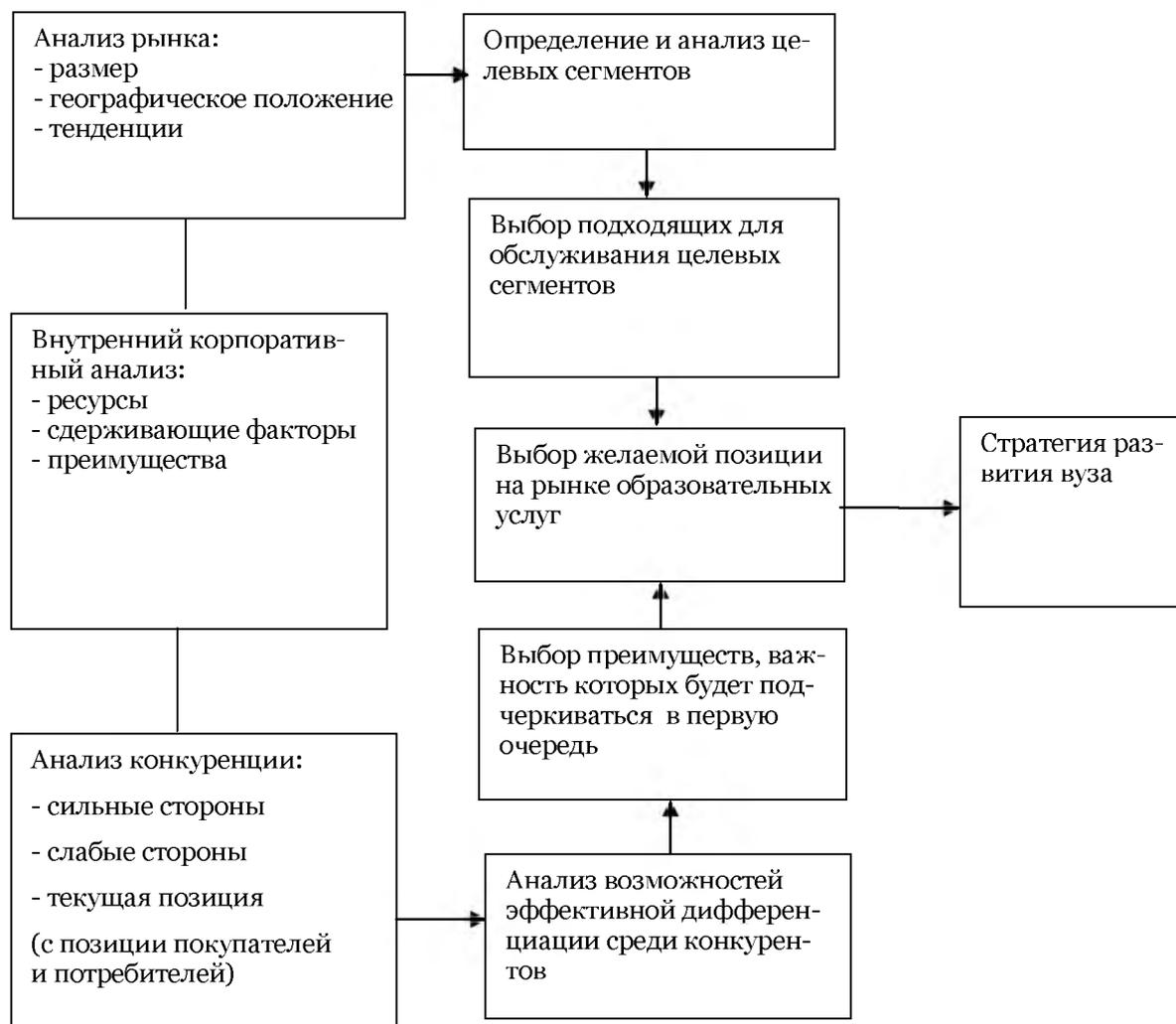


Рис. 3. Стратегия развития вуза

Третий этап стратегического плана развития вуза заключается в разработке конкретной тактики для каждого сегмента покупателей образовательных услуг с учетом поведения потребителей. Некоторое «перекрытие» между сегментами допускается и даже приводит к эффекту масштаба, но различные ценности покупателя и потребителя требуют, чтобы для каждого сегмента принимались собственные плановые решения. Цель разработки программ вуза для каждого целевого сегмента должна состоять в удовлетворении потребностей потребителя или покупателя образовательных услуг, дифференциации от основных конкурентов, подчеркивании наиболее сильных и отличительных особенностей вуза. Так, в основе разработки тактики, например, для покупателей образовательных услуг могут быть следующие отличительные особенности (табл. 2).

Проведенный анализ показал, что для потребителя образовательных услуг в процессе выбора наиболее важным является престиж специальности и вуза, гуманитарная или другая направленность, местонахождение вуза. Для покупателей наиболее важными факторами при выборе образовательной услуги являются наличие интересующей специальности, перспектива дальнейшего трудоустройства ребенка и стоимость обучения.



Таблица 2

**Особенности разработки тактики вуза
для покупателей образовательных услуг**

Особенности тактики вуза	Сегмент рынка 1	Сегмент рынка 2	Сегмент рынка 3
Основные ценности для покупателей	Широкий ассортимент услуг; престиж вуза	Умеренная цена; социальная политика вуза	Помощь в трудоустройстве; техническое оснащение вуза
Основная конкурентная угроза	Конкуренты с более широким ассортиментом (возможно, сопутствующих) услуг; сильные бренды на данном рынке	Более гибкая ценовая политика вузов-конкурентов по аналогичным специальностям; наличие общежитий, доплаты к стипендии и т.д.	Наличие центров трудоустройства выпускников вуза; хорошая материально-техническая база вуза (спортивные залы, культурные центры и т.д.)
Отличительные особенности вуза	Наиболее сильный бренд на рынке	Возможность рассрочки оплаты образования или кредитование	Возможное временное трудоустройство на период обучения в вузе
Особенности позиционирования	Инновационный престижный вуз	Вуз со стабильными социальными гарантиями	Вуз с наиболее востребованными специальностями на рынке труда

Учитывая это, под пристальным вниманием специалистов проектной группы стратегического развития вуза должны быть политика формирования бренда, коммуникационная и ценовая политики вуза. Причем сильный бренд вуза является важным фактором и покупательского, и потребительского поведения. Термин «сила бренда вуза» обозначает степень его влияния на потребительскую среду, включающая лояльность, осведомленность, способность воздействовать на целевые сегменты рынка. Рассмотрим более подробно основные элементы сильного бренда вуза.

Лояльность потребителей и покупателей к бренду вуза является психологическим фактором, связанным с восприятием бренда, который в процессе принятия решения о выборе образовательной услуги и вуза приводит к выбору именно этого конкретного бренда. Цель проектной группы стратегического развития вуза - создать ситуацию «погружения в бренд». Погружение в бренд - не просто реакция на инструменты тактического воздействия (реклама, цена, сопутствующие услуги и пр.), а открытие потребителями и покупателями новых возможностей образовательной услуги, готовность к интерактивным отношениям после окончания обучения в вузе. Достижение высокого уровня лояльности - многоступенчатый процесс, характеризующий эволюцию образовательной услуги на рынке, при котором с помощью рекламы и других мероприятий в сфере коммуникаций вуз последовательно проходит в своих взаимоотношениях с потребителями следующие этапы: «установление контакта», «достижение осведомленности», «стимулирование интереса», «создание предпочтения», «достижение особого предпочтения», «стимулирование приобретения», «удержание потребителей».



Осведомленность о бренде вуза означает, что особенности деятельности вуза в потребительской и покупательской среде знают и принимают. Причем важно понимать, какие именно показатели деятельности вуза наиболее важны для определенной целевой аудитории (потребителей и покупателей). Как показывают исследования, ценности потребителей и покупателей образовательных услуг могут быть разными.

Способность воздействия означает, что вследствие особенностей информационной «упаковки вуза», каналов информирования и других качеств бренд привлекает к себе покупателей и потребителей, которые его выделяют и положительно оценивают среди аналогов, и делают выбор в его пользу. У покупателя и потребителя формируется убеждение в правильности выбора, так как бренд вуза в его сознании наделяется особо привлекательными свойствами. Повышенная способность воздействия сильного бренда вуза предполагает расширение этого воздействия на сегменты рынка, даже не являющиеся ключевыми для образовательных услуг конкретного вуза, а значит – реализацию стратегических задач любого вуза (расширение рыночных границ вуза и привлечение более широкого круга потребителей).

Ассоциативная емкость – свойство бренда вуза содействовать восстановлению в памяти информации о нем (благодаря включению в нее эмоциональных элементов (слов, словосочетаний, изображений и других визуальных и вербальных символов). Они заставляют покупателя и потребителя отличать бренд вуза от его аналогов и, создавая для него особую позицию, «подталкивают» к приобретению образовательной услуги. Объединенные логической связью и оригинальной метафорой обращения, стилем подачи коммуникации бренда вуза, формируются стереотипы комплексного восприятия бренда.

Другие особенности бренда вуза могут быть самыми разнообразными. Наибольшее влияние на силу бренда вуза оказывают инновационные подходы, наделяющие его уникальными, привлекательными для потребителя качествами. В структуре высшего образования такой инновацией, интересной для потребителей и вызывающей массу нареканий у преподавателей, можно считать дистанционное образование. Возможность получения высшего образования, находясь в другом городе и даже стране, или получение дополнительного образования является привлекательным в глазах потребителей и покупателей образовательных услуг.

Главное условие успешного брендинга вуза – сформировать и заставить работать на бренд философию, близкую социальным и психологическим установкам потребителей и покупателей образовательных услуг, а также учесть факторы, способствующие восприятию этой философии заданной аудиторией (концептуальные, творческие, организационные). Разработанность такой философии позволяет сформулировать аргументацию рекламно-информационного воздействия на покупателей и потребителей образовательных услуг, создать «мифы» вуза, соответствующие потребительским ожиданиям и предпочтениям, воплотить их в определенных символах.

Завершающим этапом стратегического плана развития вуза является разработка эффективной системы оценки управленческих решений и плана развития вуза. Наиболее эффективный вариант оценки эффективности стратегической плановой деятельности вуза и отдельных его программ является система сбалансированных показателей. Учитывая специфику системы образования, особенности функционирования рынка образовательных услуг и образовательных учреждений на данном рынке, по нашему мнению, для оценки эффективности стратегических планов вуза необходимо использовать следующие показатели (табл. 3).

Для каждого конкретного вуза перечень предлагаемых показателей может меняться в зависимости от содержания стратегического планирования и от специфики деятельности вуза. Так, в качестве показателей эффективности внутренних



процессов для некоторых вузов основным показателем может стать доступная цена на образовательные услуги, для другого – наличие центра по трудоустройству выпускников вуза и т.д. В любом случае показатели должны быть перспективными, измеримыми, достоверными, реально достижимыми, экономически целесообразными.

Таблица 3

Система показателей для оценки эффективности стратегического плана развития вуза

Содержание системы показателей	Показатели деятельности вуза
Финансы и рынок	- динамика прибыли - доля рынка вуза - уровня цен и спроса на образовательные услуги
Потребители	- конкурс на вступительных экзаменах - величина набора абитуриентов - лояльность потребителей к бренду вуза
Покупатели	- соответствие ценовым и другим ожиданиям покупателей - число трудоустроившихся выпускников вуза
Конкурентные преимущества вуза	- доступная цена - сильный бренд - востребованные специальности на рынке - материально-техническая база вуза - количество бюджетных мест - наличие социальной инфраструктуры вуза (общежития, спортивные и культурно-развлекательные центры и пр.)
Персонал	- квалификационная структура профессорско-преподавательского состава вуза - средний возраст преподавателей - стаж по специальности, опыт работы - размер заработной платы
Инновации	- количество научных патентов и грантов в вузе - количество преподавателей и студентов, прошедших стажировку - объем научных исследований в вузе - объем финансирования, выделяемого на научные исследования

Таким образом, анализ показал, что обязательным условием развития вуза является внедрение стратегического планирования, направленного на выделенные сегменты рынка образовательных услуг. Для его внедрения необходимо внести определенные изменения в структуру управления вузом. Наиболее обоснованной формой организации стратегического планирования в вузе является проектное управление, то есть создание проектной группы стратегического развития вуза. В проектную группу можно включать сотрудников вуза, можно приглашать специалистов-профессионалов со стороны. Создание проектной группы позволяет гибко и эффективно реагировать на изменения окружающей среды вуза, повышать профессиональный уровень сотрудников проектной группы, служить дополнительным стимулом для других сотрудников вуза. Стратегический план развития и все управленческие решения в вузе должны быть направлены на выделенные сегменты рынка образовательных услуг. При оценке эффективности плановых решений в вузе необходимо также оценивать удовлетворенность целевых сегментов рынка, на которые



направлено рыночное воздействие вуза. Для оценки стратегического плана развития вуза необходимо использовать систему показателей, включающую количественные и качественные показатели, такие как удовлетворенность потребителей, соответствие ожиданиям покупателей и другое.

Список литературы

1. Балаева, О.Н., Титова, Н.Л. Совершенствование процессов разработки и принятия управленческих решений в высших учебных заведениях: схема исследования // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 4. – С. 28-36.
2. Билибин, Д. Основные формы и методы маркетинга образовательных услуг зарубежных стран // Alma Mater. – 2008. – №3. – С. 8-14.
3. Ищук, Т.Л. Особенности стратегического планирования в высшей школе. // Экономика. – 2009. – №3. – С.157-162.
4. Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы / Под науч. ред. Н.Л. Титовой. – М.: МАКС ПРЕСС, 2008. – 668 с.
5. Сулейманов, Н.Т. Инновационная модель стратегического управления вузом. Вестник Башкирского университета. – 2008. – Т.13. – №3. – С.131-137.
6. Alexanra L. Lerner. A Strategic Planning Primer for Higher Education February, 06th 2010// www.educause.edu.
7. Herbert A. Simon. Economics and Management Research // www.psy.cmu.edu/psy/.../hsimon/hsimon.html.
8. Hemmond John. Practical guidance on more effective decisions of Boston:. Harvard Business School Press, 1999. // www.referenceforbusiness.com.
9. Joseph Beckham. Responsibilities duties decision-making and legal basis for local school board powers // education.stateuniversity.com.

FEATURES OF THE STRATEGIC PLAN OF THE UNIVERSITY WITH REGARD TO THE FACTORS OF BEHAVIOR SUBJECTS THE EDUCATION MARKET

S.N. PRYADKO

*Belgorod National
Research University*

e-mail: pryadko_s@dsu.edu.ru

In the article the features of a strategic development plan of the university, designed to meet the factors of the behavior of the subjects of the education market. The authors defined organizational and methodological conditions for developing a strategic plan for the educational institution. We propose adapted to the educational environment of the system performance of the strategic plan of the university.

Key words: market of educational services, strategic development plan of the university, behavior of consumers, behavior of buyers, the team's strategic development, brand of high school, The system of performance indicators program of high school.