

СЕКЦІЯ 1 МАРКЕТИНГОВА ОСВІТА В УКРАЇНІ. ВЗАЄМОДІЯ ВНЗ

УДК 339.138:378.4

Василькова Н. В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу КНЕУ

СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ У ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто основні аспекти та особливості стратегічного маркетингового планування у вищих навчальних закладах, проаналізовано організацію маркетингу та досліджено процес стратегічного планування в окремих закордонних університетах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічне планування у вищому навчальному закладі, маркетингова діяльність вищого навчального закладу, стратегія університету.

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрены основные аспекты и особенности стратегического маркетингового планирования в высших учебных заведениях, проанализирована организация маркетинга и исследован процесс стратегического планирования в отдельных зарубежных университетах.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегическое планирование в высшем учебном заведении, маркетинговая деятельность высшего учебного заведения, стратегия университета.

ABSTRACT. The paper highlights the main aspects and features of strategic marketing planning at higher education institutions, marketing organisation and the process of strategic planning at some foreign universities.

KEYWORDS: strategic planning at higher education institution, marketing of higher education institution, university's strategic plan.

Постановка проблеми. За сучасних умов вищі навчальні заклади не можуть працювати без урахування реалій національного і міжнародного ринків освітніх послуг і знань і потребують ретельно спланованої та скоординованої маркетингової діяльності. В

умовах зростання конкуренції на ринку освітніх послуг, посилення глобалізації у сфері освіти та працевлаштування, скорочення кількості абітурієнтів, інформатизації суспільства вищі навчальні заклади України більше, ніж раніше, потребують використання сучасних підходів до залучення абітурієнтів, пошуку шляхів і моделей комерціалізації результатів науково-дослідницької роботи, значно більшого рівня залученості у світовий науково-освітній простір.

Аналіз останніх публікацій. Питанням маркетингу вищої освіти присвячені роботи українських (Т. Є. Оболенська, І. Л. Решетнікова, М. Я. Матвійв, В. С. Вознюк, З. В. Рябова, І. В. Мороз, В. В. Сиченко, Л. О. Волокітіна, А. М. Лялюк та інші) та зарубіжних учених (Ф. Котлер, К. Фокс, А. W. Astin, G. Svensson, G. Wood, S. Beechler, I. C. Woodward, V. M. H. Borden, R. Ackerman, А. П. Панкрухин, С. А. Іващенко, О. Ю. Маркова, І. С. Петрушина, Е. А. Красникова, Н. В. Волкова та ін.).

Результати дослідження. Сьогодні більшість провідних університетів світу мають у своїй структурі підрозділ (відділ, службу, департамент), що виконує маркетингові функції. Назви та функції такого підрозділу можуть різнитись, залежно від університету. Наведемо кілька прикладів назв таких підрозділів¹:

- відділ маркетингу (Deakin University, США; St. Edward's University, Велика Британія);
- відділ маркетингу та комунікацій (University of Houston, США; University of South Florida, США; University of Otago, Нова Зеландія);
- відділ комунікацій і маркетингових послуг (University of Bristol, Велика Британія; University of Exeter, Велика Британія);
- відділ маркетингових комунікацій (University of Manitoba, Канада);
- відділ відносин університету і маркетингу (Oregon State University, США);
- відділ маркетингу та набору студентів (University of Bradford, Велика Британія; University of Sussex, Велика Британія).

У деяких університетах США створено посади віце-президента з відносин університету та маркетингових послуг або віце-президента з маркетингу і комунікацій, або віце-президента з маркетингу та медіа тощо.

Підрозділи маркетингу відповідають за управління маркетинговими функціями в університеті. Працюючи в партнерстві з усі-

¹ Джерела: веб-сайти університетів.

ма іншими підрозділами університету, відділ маркетингу грає ключову роль в управлінні комунікаціями та взаємовідносинами з потенційними та дійсними студентами, персоналом, випускниками та суспільством. Так, у різних університетах підрозділ, що спрямовує і координує маркетингову діяльність університету, виконує всі або деякі з таких функцій¹:

- проводить маркетингові дослідження або замовляє їх спеціалізованим стороннім організаціям (забезпеченість маркетинговою інформацією про ринкове середовище, тенденції його розвитку та про власні ресурси, можливості, ринкові позиції установи є одним з ключових чинників успіху сучасного університету);

- ідентифікує потреби та характеристики цільових ринків;
- надає маркетингові рекомендації щодо напряму розвитку університету;

- професійно займається позиціонуванням освітніх послуг;
- відповідає за розробку і реалізацію інтегрованого стратегічного маркетингового плану університету. Маркетингова стратегія університету скеровує всю діяльність ВНЗ на досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей і реалізацію закладом своєї місії;

- координує та управляє маркетинговими та комунікаційними діями:

- розробляє і реалізує стратегічно зорієнтовану комунікацію університету у зовнішнє середовище;

- управляє діяльністю з просування університету;

- здійснює публікацію загальноуніверситетських матеріалів (у тому числі підготовка прес-релізів, взаємодія з мас-медіа тощо);

- забезпечує присутність університету на галузевих виставках, форумах з питань кар'єри тощо;

- надає консультації всім підрозділам, відділам і діє як перший контакт для зовнішніх медіа, надаючи прес-релізи та поточні контакти;

- розробляє унікальний бренд та імідж університету; цілеспрямовано вибудовує бренд університету з урахуванням потреб ринку і довгострокових цілей самого університету. Даний напрям можна розглядати як один з ключових, оскільки чіткий профіль університету та позиціонування імені університету як бренду стає сьогодні у конкурентній боротьбі все важливішим;

- забезпечує розвиток корпоративної ідентичності;

- управляє веб-середовищем університету (в тому числі: стратегія розвитку, управління, розробка та оформлення веб-сайтів

¹ Джерела: веб-сайти університетів.

університету надання інформації через веб-сайт про всі аспекти діяльності університету);

- забезпечує маркетинг вступної кампанії на бакалаврському і магістерському рівнях; оптимізує процес набору студентів в університет, їхнє утримання та контакти з випускниками;

- докладає зусиль для досягнення регіонального, національного і міжнародного визнання університету;

- виконує цілий спектр інших маркетингових функцій.

У деяких університетах у межах відділу маркетингу створено:

- сектор з розвитку бізнесу, який управляє підтримкою існуючих бізнес-зв'язків, створенням нових бізнес-відносин, розвитком бізнесу, управлінням торговельними марками університету та питаннями ліцензування;

- сектор новин та інформації, який відповідає за ідентифікування, підготовку та поширення (через друковані та електронні медіа — на локальному, національному та міжнародному рівнях) новин та інформації про університет, про викладачів, персонал, студентів;

- сектор зовнішніх зв'язків, який відповідає за зовнішні стосунки університету з різними спільнотами, планування та організації іміджевих подій.

Приклади сфери відповідальності підрозділів маркетингу окремих зарубіжних університетів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**ЗАВДАННЯ ПІДРОЗДІЛІВ МАРКЕТИНГУ ОКРЕМИХ
ЗАРУБІЖНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ**

ВНЗ, країна	Підрозділи маркетингу	Завдання / функції підрозділу
Університет Південної Флориди (США)	Відділ університетських комунікацій і маркетингу	<i>Відділ відповідає за:</i> <ul style="list-style-type: none">– управління брендом університету;– розробку і реалізацію рекламних кампаній університету;– створення опису університетських новин, відео- та слайдів;– випуск журналу університету;– просування новин університету;– координацію відносин із засобами інформації;– управління кризовими комунікаціями;– координацію стратегії університету в соціальних медіа (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Snapchat, YouTube);– публікування важливих університетських публікацій;– розробку наповнення сайту

Продовження табл. 1

ВНЗ, країна	Підрозділи маркетингу	Завдання / функції підрозділу
Віденський економічний університет (Австрія)	Відділ маркетингу та комунікацій	<p><i>Завдання відділу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - організація власних університетських заходів (іміджевих подій); - організація та/або участь в інформаційних заходах для потенційних абітурієнтів; - координація видання річного звіту, інформаційних брошур — загальноуніверситетських і для всіх рівнів навчання (бакалаврських, магістерських, PhD); - розробка і підтримування корпоративного дизайну університету, розробка і публікація інструкцій із застосування корпоративного дизайну та веб-дизайну університету; - підтримка активності університету у сфері спонсорства та збору коштів (Fundraising); - просування (в тому числі і на міжнародному рівні) німецько- та англійськомовних магістерських програм — просування здійснюється в тісній кооперації з керівниками програм і віце-ректором з навчальної роботи; - розробка онлайн-кампаній, розміщення публікацій у друкованих ЗМІ; - редакційна підтримка присутності університету в Інтернет-просторі (спільна робота з IT-відділом університету); - продаж через університетський онлайн-магазин і в магазині університету сувенірної продукції з логотипом університету (різні футболки, сумки)
Університет Констанц (Німеччина)	Відділ комунікацій і маркетингу	<p><i>Відділ відповідає за:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - зовнішні і внутрішні комунікації університету; - зв'язки з громадськістю та з медіа; - онлайн-комунікації (Інтернет, Інтранет, соціальні медіа); - міжнародні комунікації; - національний і міжнародний маркетинг; - корпоративний дизайн; - корпоративні публікації; - управління подіями (заходами) університету;

ВНЗ, країна	Підрозділи маркетингу	Завдання / функції підрозділу
		<ul style="list-style-type: none"> - зв'язки з випускниками; - організація Констанцького наукового форуму; - збір коштів (Fundraising); - управління (адміністрування) Університетським товариством та Об'єднанням випускників Університету Констанц

Джерела: веб-сайти університетів [3—5].

В окремих університетах України вже також створені й функціонують підрозділи, які в тій чи тій мірі займаються маркетинговою діяльністю. Так, у Донецькому державному університеті створено відділ маркетингу освітніх послуг, а також відділ корпоративних комунікацій; у Сумському державному університеті функціонують відділ інформаційно-рекламної діяльності й Центр вебометрії та веб-маркетингу; в Одеському національному політехнічному університеті — відділ маркетингу та інноваційної політики; у Національному авіаційному університеті — відділ маркетингу та технічного розвитку, а також відділ забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності та комунікацій; у Київському національному економічному університеті — Центр суспільних зв'язків, а також Центр корпоративних зв'язків КНЕУ.

Проте, більшості українських ВНЗ усе ще бракує системного підходу до власної маркетингової діяльності, бракує маркетингових стратегій, які б скеровували всю діяльність закладу на досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей і реалізації своєї місії. Більшість вищих навчальних закладів України, вже фактично будучи суб'єктами ринку освітніх послуг, ще в недостатній мірі інтегрували у свою корпоративну культуру принципи ринковоорієнтованої діяльності. На сьогодні до проблем у сфері університетського управління в Україні можна в багатьох випадках віднести:

- низький рівень адаптації структур управління ВНЗ до ринкових умов;
- домінунання задач оперативного управління;
- орієнтація на досягнення цілей і завдань короткострокового періоду;

- відсутність системи прийняття управлінських рішень на випередження, уповільнена реакція на зміни в зовнішньому середовищі;
- нечіткість управлінських процедур;
- обмежене використання маркетингових досліджень, у тому числі досліджень конкурентів і споживачів;
- зосередженість на вирішенні переважно внутрішніх завдань, слабка взаємодія із споживачами освітніх послуг для кращого розуміння їхніх потреб і ступеня задоволеності;
- недостатній рівень застосування окремих важливих управлінських функцій, таких як довгострокове планування, контроль.

Нові реалії вимагають від університетів усе більше опановувати методи та моделі управління, які були розроблені для корпоративного сектору. Особливо в умовах посилення конкуренції, яка набула глобального характеру, за обмежені ресурси (не лише фінансові, а й людські — за кращих дослідників і викладачів) та за потенційних споживачів — майбутніх студентів (провідні університети сьогодні змагаються між собою за кращих, талановитих студентів) університети можуть чимало запозичити з практики підприємств. Конкурентні переваги університету можуть бути створені на основі кращих, ніж у конкурентів: викладання, наукових шкіл, оснащення, місцерозташування, репутації. Але, щоб принести університету очікувані результати, такі переваги мають бути відомими на ринку. Таким чином, конкурентні позиції університету значною мірою залежать від його комунікацій із зовнішнім середовищем і маркетингу. Важливим при цьому стає побудова унікальної ідентичності університету і її правильне позиціонування.

Аналогічно до корпоративного сектору, маркетингова стратегія університету є складовою загальної стратегії університету, яка, своєю чергою, визначається сучасним станом і динамікою кон'юнктури попиту і пропозиції на різні види послуг, які надає ВНЗ, матеріально-технічним, науково-дослідним, методико-педагогічним та економічним потенціалом освітнього закладу, комплексом макроекономічних і соціально-демографічних чинників. На наш погляд, під *маркетинговою стратегією вищого навчального закладу* слід розуміти розробку освітньою установою найкращих шляхів досягнення поставлених довгострокових цілей організації з урахуванням поточного стану та перспектив розвитку ринкового середовища, власних можливостей і шляхом розробки та застосування відповідного маркетингового інструментарію.

Центральним пунктом стратегічного планування у вищому навчальному закладі є визначення стратегічних цілей і завдань у

сфері освіти і наукових досліджень. У сфері освіти основний напрямок розвитку включає в себе, як правило, покращення якості навчання, вихід на нові ринки освітніх послуг, використання нових моделей і технологій навчання; задоволеність студентів і роботодавців якістю навчання, а також розширення варіативності і пропозиції нових програм і курсів. У сфері наукових досліджень ВНЗ часто ставлять завдання підвищення якості та результативності досліджень, розширення тематики досліджень, виявлення новітніх напрямків досліджень тощо. Значна увага приділяється комерційному аспекту, у зв'язку з чим можуть ставитися завдання розширення кола спонсорів і джерел фінансування. Часто до кола стратегічних пріоритетів включають розвиток міжнародного співробітництва в різних формах: залучення іноземних студентів, участь студентів у програмах міжнародних обмінів, участь у спільних дослідницьких проектах тощо.

Процес стратегічного планування в університетах має свої особливості, але спирається на загальні принципи стратегічного планування. У процесі дослідження нами було вивчено структуру та процес розробки стратегічних планів у різних університетах розвинутих країн. Розглянемо кілька прикладів.

У процесі стратегічного планування в Корнелльському університеті (США) задіяні [1]:

— невелика група (до 10 осіб) з представників академічного персоналу утворює Консультативну раду зі стратегічного планування (надалі скорочено: *SPAC* — Strategic Planning Advisory Council), що відповідає за розробку і написання стратегічного плану. Всі ідеї для плану розробляються цією групою;

— спеціально створені 4 робочі групи (разом 54 особи з кола викладачів, студентів, представників адміністративного персоналу). Кожна група фокусується на одній з таких сфер: 1) освіта; 2) наука, дослідження, креативність; 3) суспільна діяльність; 4) організаційне управління.

SPAC ставить завдання цим робочим групам, члени яких мають детально дослідити цільові сфери плану та надати конкретні пропозиції до *SPAC*.

Етапи процесу стратегічного планування в Корнелльському університеті:

1. *SPAC* розробляє набір питань до робочих груп, які вони мають детально проаналізувати.

2. Робочі групи надають *SPAC* свої звіти, на основі яких *SPAC* розробляє проект цілей і дій для цільових сфер діяльності університету.

3. SPAC надсилає свою розробку для коментарів і пропозицій усім робочим групам, а також Президенту університету, канцлеру, деканам, віце-президентам і віце-канцлеру університету.

4. Після цього проект плану стає доступним і для загальної спільноти університету для внесення коментарів і пропозицій, які вони можуть робити протягом 1,5—2 місяців (через зустрічі з групами студентів, з персоналом).

5. Протягом періоду збору коментарів і пропозицій від загальної університетської спільноти SPAC розробляє пріоритети серед цілей 4 кожній секції плану, формулює кілька стратегічних ініціатив на період дії стратегічного плану та розробляє показники для вимірювання результативності їх реалізації.

6. Після цього весь проект плану (включаючи розроблені пріоритети та ініціативи) стає доступним для загальної спільноти університету для внесення коментарів і пропозицій.

7. Через місяць план обговорюється члени Правління університету обговорюють план і роблять свої пропозиції щодо плану у SPAC.

8. Ще протягом місяця SPAC складає остаточний варіант Стратегічного плану університету.

Період розробки стратегічного плану університету може тривати до 1,5 року. Так, в Університеті Рудгерс¹ (державний дослідницький університет у США) розробка нового амбіційного довгострокового плану, спрямованого на виведення університету в число одного з лідируючих дослідницьких університетів країни, тривала 18 місяців (включаючи робочі наради, обговорення в університеті та відкриті суспільні обговорення) [2]. У документі, який має назву «Наш момент: Стратегічний план Нового Рутгерса», викладено план для цього державного університету на найближчі 5 років, протягом яких університет буде намагатись вдосконалити все — починаючи зі своїх позицій у національних рейтингах і до задоволеності студентів у студмістечку.

У новому стратегічному плані Університету Рудгерс зафіксовано десятки цілей, включаючи залучення 150 нових співробітників у наступні 5 років, утримання від зростання плати за навчання, вдосконалення матеріальної бази кампусів університету. Базуючись на результатах опитування студентів, план передбачає вдосконалення студентського досвіду в університетів, через розширення програм заохочення, покращання послуг для студентів. Фінансове забезпечення виконання плану буде диверсифікова-

¹ <http://www.rutgers.edu>

ним: частина коштів надійде з поточних університетських фондів, для покриття решти витрат мають бути організовано залучення коштів, отримані гранти та збільшені доходи університету. У розробці нового плану була задіяна Бостонська консалтингова група, послуги якої коштували університету 3,4 млн дол. (з них близько 750 тис. дол. надійшли від гранту, решта — з фондів університету). Про те, наскільки масштабним, витратним, тривалим і непередбачуваним є процес розробки стратегічного плану, свідчить той факт, що початково планувалось витратити на розробку плану 1,45 млн дол. Однак обсяг роботи консультантів і подовження періоду процесу планування зумовили зростання витрат більше як вдвічі [2].

Висновки. Університети сьогодні діють в умовах гострої конкуренції, яка вже набула глобального характеру. Навіть якщо університет сам не є активним учасником міжнародних відносин, він знаходиться в конкурентних відносинах із зарубіжними університетами, оскільки абітурієнт може обрати для навчання як даний університет, так і інший університет, у тому числі за кордоном. Удосконалення процесів стратегічного і тактичного маркетингового планування та забезпечення їх реалізації і контролю є важливим кроком до вдосконалення управління окремо взятим університетом, а в сукупності — до позитвних перетворень у системі вищої освіти України в цілому.

Література

1. Marketing & Kommunikation Cornell University: A Strategic Plan 2010-2015. Режим доступу: <http://www.cornell.edu/strategicplan>
2. Heyboer K. Rutgers unveils new long-term plan to take university to 'new levels'. New Jersey On-Line LLC. Режим доступу: http://www.nj.com/education/2014/02/rutgers_unveils_new_long-term_plan_to_take_university_to_new_levels.html
3. Universität Konstanz: Stabsstelle Kommunikation und Marketing. Режим доступу: <http://www.aktuelles.uni-konstanz.de/kommunikation-und-marketing>
4. University of South Carolina: Office of Communications and Marketing. Режим доступу: <http://sc.edu/communications>
5. Wirtschaftsuniversität Wien: Abteilung Marketing & Kommunikation. Режим доступу: <https://www.wu.ac.at/universitaet/organisation/dienstleistungen/einrichtungen/marketing-kommunikation/aufgaben>

Статтю подано до редакції 21.01.15 р.