

## **ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

*Аннотация.* Сформулированы особенности образовательных услуг, маркетинга образовательных услуг, выделены группы потребителей образовательных услуг, специфика функционирования рынка образовательных услуг. Для выявления конкурентных позиций проводится анализ внешней и внутренней среды образовательного учреждения. Определена роль внутреннего маркетинга в обеспечении конкурентоспособности образовательных услуг. Исследуются проблемы обеспечения конкурентоспособности высших учебных заведений в современных условиях. Обоснована необходимость использования эффективных инструментов внутреннего маркетинга для создания конкурентных преимуществ высших учебных заведений.

*Ключевые слова:* образовательные услуги, группы потребителей образовательных услуг, маркетинг образовательных услуг, рынок образовательных услуг, внешняя и внутренняя среда образовательного учреждения, внутренний маркетинг, персонал высшего учебного заведения, современные преобразования в высшем образовании, конкурентоспособность высшего учебного заведения, внутренний маркетинг в высшем учебном заведении.

*Abstract.* The authors state peculiarities of educational services, educational services marketing and distinguish groups of educational product consumers, specific character of educational services market. In order to determine competitive sides the researchers analyze internal and external domain of an education institution. The article defines the importance of internal marketing in providing competitiveness of educational services. The authors also study the problems of providing competitiveness of education services under present-day conditions. The work proves the necessity of implementing effective tools of internal marketing for creation of competitive advantages of higher education institutions.

*Key words:* educational services, groups of educational product consumers, educational services marketing, educational services market, internal and external domain of an educational institution, modern reforms in higher education, competitiveness of a higher education institution, internal marketing at a higher education institution.

В современных условиях повышение конкурентоспособности высших учебных заведений становится приоритетной задачей их дальнейшего развития. Справедливо мнение, что качество образования является не только предполагаемым результатом рациональной конфигурации рынка образовательных услуг (ОУ), но и важнейшим мотивом добросовестных участников рынка к повышению собственной конкурентоспособности, содержанием их сознательного профессионального выбора [1, с. 34].

Экономические отношения на рынке образовательных услуг складываются в процессе взаимодействия субъектов данного рынка на этапах оказания и потребления образовательных услуг. Субъектами маркетинга выступают субъекты рынка. Участниками маркетинговых отношений являются образовательные учреждения, потребители (отдельные личности, предприятия и ор-

ганизации), широкие круги посредников (включая службы занятости, биржи труда, органы регистрации, лицензирования и аккредитации образовательных учреждений и др.), а также общественные институты и структуры, причастные к продвижению образовательных услуг на рынке [2, с. 3–31]. Поэтому следует провести детальный анализ факторов, влияющих на поведение участников указанного рынка, выявить характеристики и особенности образовательных услуг, их производства и потребления.

Покупателями образовательных услуг являются разнообразные группы пользователей. С целью более детального изучения спроса на образовательные услуги, выявления потребностей к содержательным и методологическим аспектам необходимо провести дифференциацию потребителей образовательных услуг. Образовательные услуги удовлетворяют личные (конечный потребитель), групповые (предприятия-работодатели) и общественные (государство) потребности. Деятельность высших учебных заведений организована на основе процесса коммуникации между контактными аудиториями. Основные потребители образовательных услуг – абитуриенты и их родители. Существует также сектор заинтересованных групп населения как внутри, так и вне вуза. Проведем терминологическое разделение группы потребителей образовательных услуг на следующие подвиды:

- потребитель;
- покупатель;
- клиент.

**Потребитель.** Это юридические лица (коммерческие и некоммерческие организации), осуществляющие подготовку или переподготовку кадров с целью создания новых рабочих мест, повышения квалификации кадров, формирования и пополнения резерва «банка кадров» и поддержания конкурентоспособности организации в рыночной среде [3, с. 417]. В данную группу входят предприятия и организации, нанимающие выпускников вуза, приобретающие программы повышения квалификации для своих сотрудников и работников других компаний.

**Покупатель.** Это физические лица, являющиеся непосредственными получателями образовательных услуг или продукта вуза (абитуриенты и их родители, отдельные личности, граждане в качестве наемных работников или незанятого населения), приобретающие образовательные услуги для удовлетворения своих личных потребностей [3, с. 418].

**Клиент (контактная аудитория).** К данной группе следует отнести контактные аудитории, прямо или косвенно заинтересованные в деятельности образовательного учреждения, в том числе:

- органы государственной власти РФ разных уровней;
- фонды, финансирующие образовательные проекты и программы;
- средства массовой информации, пишущие на темы образования и профессиональной подготовки;
- агентства по трудоустройству, собирающие базы данных о выпускниках вузов и их профессиональной карьере;
- издательства и продавцы учебной литературы и др. [3, с. 418–419].

Образовательные учреждения выступают в роли субъектов, формирующих предложение, оказывающих и продающих образовательные услуги.

С точки зрения маркетинга в функции образовательного учреждения входит [4, с. 20]:

- оказание обучающимся образовательных услуг, передача желаемых и необходимых знаний, умений и навыков (как по содержанию и объему, так и по ассортименту и качеству);
- производство и оказание сопутствующих ОУ, а также оказание воздействий, формирующих личность будущего специалиста;
- оказание информационно-посреднических услуг потенциальным и реальным обучающимся и работодателям, включая согласование с ними условий будущей работы, размеров, порядка и источников финансирования ОУ и др.

Образовательные учреждения как субъекты, формирующие и осуществляющие предложение ОУ на рынок, играют решающую роль в становлении маркетинга в сфере образования.

Посреднические структуры на рынке ОУ пока еще находятся в стадии формирования, развертывания своей маркетинговой активности. К ним относятся службы занятости и биржи труда, образовательные фонды, ассоциации образовательных учреждений (например, вузов или школ бизнеса) и предприятий, специализированные образовательные центры и др. Они содействуют эффективному продвижению ОУ на рынке и могут выполнять такие функции, как:

- накопление, обработка, анализ и продажа (предоставление) информации о конъюнктуре рынка ОУ, консультирование других субъектов;
- участие в процессах аккредитации образовательных учреждений, осуществление рекламной деятельности, юридической поддержки;
- формирование каналов сбыта, организация заключения и содействие выполнению сделок по ОУ;
- участие в финансировании, кредитовании и других формах материальной, ресурсной поддержки производителей и потребителей ОУ, в том числе через систему личных, государственных и иных образовательных кредитов.

Для выявления конкурентных позиций необходимо проводить анализ внешней и внутренней среды образовательного учреждения. При проведении анализа внешней и внутренней среды важно определить конкурентное преимущество образовательного учреждения. С этой целью необходимо провести следующие мероприятия:

- изучить тенденции развития экономики региона (территории);
- собрать информацию и проанализировать различные источники для определения потребностей рынка труда в квалифицированных специалистах на перспективу в соответствии с тенденциями социально-экономического развития региона (территории);
- определить уровень конкуренции на занимаемом сегменте рынка образовательных услуг;
- выявить явные и латентные возможности и угрозы для образовательного учреждения с учетом ситуации на рынке труда и рынке образовательных услуг.

Кроме того, образовательное учреждение должно детально изучить внутренние аспекты функционирования, а именно:

- провести SWOT-анализ сильных и слабых сторон и конкурентных преимуществ;
- оценить эффективность процессов оказания образовательных услуг;
- оценить степень соответствия имеющихся ресурсов цели образовательного учреждения.

Конкурентоспособность высшего учебного заведения на рынке образовательных услуг возможна при условии тщательного анализа изменений внешней среды, а также внутренних аспектов функционирования системы. Это позволит не только отслеживать влияние внешних и внутренних факторов среды на формирование и изменение спроса на образовательные услуги, имеющийся внутренний потенциал, ресурсы и инфраструктуру, но и прогнозировать тенденции и вариабельность развития данного сектора рынка с целью разработки адекватной стратегии позиционирования и развития вуза.

Для исследования внешней среды социально-экономических систем, как правило, применяют методiku *STEP-анализа* [5], которая получила свое название по начальным буквам четырех факторов. Согласно данному методу, необходимо из многообразия внешних факторов выделить значимые факторы влияния и сгруппировать в четыре группы взаимосвязанные факторы: социальные (Social – S), технологические (Technological – T), экономические (Economical – E), политические (Political – P). При этом важно учитывать, что изменение одного из указанных факторов так или иначе влечет за собой трансформацию степени воздействия других факторов внешней среды на всю систему.

Т. А. Гайдаенко предлагает для анализа внешней среды использовать STEP-анализ, учитывающий в качестве приоритетных социальные и технологические факторы, в противовес PEST-анализу, где на первом месте стоят факторы политики и экономики (STEP-анализ в качестве главенствующих учитывает социальные и технологические факторы) [6, с. 224].

При разработке конкурентных позиций развития вуза необходимо также оценить внутренний потенциал образовательного учреждения. Для этого возможно использовать метод *SWOT-анализа*, позволяющий провести изучение внутренней среды организации, предприятия, учреждения, который позволяет установить линии связей между сильными и слабыми сторонами, внешними угрозами и возможностями. К достоинствам SWOT-анализа относят достаточно простой способ построения и удобство его восприятия.

Для повышения эффективности и проведения детального SWOT-анализа возможно использовать систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) – ССП. Она разработана в начале 1990-х гг. профессором бизнес-школы при Гарвардском университете Робертом Капланом (Robert Kaplan) и американским консультантом по вопросам управления Давидом Нортоном (David Norton). Balanced Scorecard – BSC (далее – ССП) является инструментом стратегического и оперативного управления [7, с. 94].

ССП рассматривается с точки зрения четырех взаимосвязанных перспектив (проекций):

- 1) перспективы потребителей образовательных услуг (степень ориентации на удовлетворение образовательных потребностей);
- 2) финансовой перспективы (влияние стратегии на финансовые аспекты функционирования образовательного учреждения);

3) перспективы бизнес-процессов (выявление стратегически важных процессов обучения);

4) перспективы обучения и развития (использование эффективных методов и способов управления и организации, поддерживающих способность образовательной системы к устойчивому развитию и улучшению (совершенствованию) с целью реализации запланированной стратегии развития; определение необходимого ресурсного обеспечения, оценка показателей результатов эффективности ключевых и вспомогательных процессов при оказании образовательных услуг).

Система сбалансированных показателей – это управленческая система, которая переводит миссию и стратегию организации в набор оперативных целей и показателей, помогающих направлять деятельность сотрудников на решение общей задачи. Благодаря ССП менеджеры получают ответы на основные вопросы: за счет чего компания создает свою стоимость, какие процессы являются ключевыми в ее деятельности, каков уровень квалификации персонала и применяемых технологий, насколько они соответствуют выбранной стратегии, какие инвестиции нужно направить на развитие компании с целью достижения ее долгосрочных целей. Система целей компании – это результат построения ССП и функциональных стратегий в различных областях.

Любая деятельность, в том числе и маркетинговая, должна проецировать конечный результат для того, чтобы достижение поставленной цели было гарантировано. Как правило, при разработке конкурентных позиций выделяются основные направления деятельности и планируются ожидаемые результаты, что при дальнейшей декомпозиции (разработка конкретных мероприятий) позволит обеспечивать единую логику и целенаправленность (синергетический эффект).

В настоящее время образовательные учебные заведения широко используют тактические приемы маркетинга, нацеленные в основном на продвижение своих продуктов и услуг, и в соответствии с этим должны разрабатывать маркетинговую стратегию, исходя из потребностей рынка, но с учетом внутренних возможностей – корпоративных ресурсов.

Маркетинг, основанный на ресурсах, позволяет найти соответствие между потребностями рынка и способностью предприятия сферы услуг конкурировать на нем. Возможности могут быть использованы только тогда, когда у предприятия есть реальное устойчивое конкурентное преимущество.

Особо следует подчеркнуть уникальность сферы образовательных услуг, сформировавшей организационный потенциал и выстроившей такую систему, в которой как материальные, так и нематериальные ресурсы органично сочетаются между собой. Способность образовательных учреждений задействовать внутренние маркетинговые активы и привести их в соответствие с потребностями и ожиданиями потребителей позволяет достичь уровня, который будет напрямую ассоциироваться у клиентов с брендом и позволит создать долгосрочное конкурентное преимущество, не поддающееся копированию конкурентами.

Достижение устойчивого конкурентного преимущества возможно на основе внедрения концепции внутреннего маркетинга [8, с. 62–66]. Для образовательных учреждений понятие внутреннего маркетинга заключается в совмещении мотивации сотрудников и формировании их профессиональных

знаний на тождественность бренду. Мотивация и высокий уровень знаний сотрудников являются источником высококвалифицированных услуг. Внутренний маркетинг должен предшествовать внешнему маркетингу и маркетингу взаимоотношений с потребителями услуг. Реализация концепции внутреннего маркетинга позволит выстроить зависимость «лояльный персонал – лояльный клиент – прибыльность предприятия сферы услуг», что потребует в свою очередь задействовать все маркетинговые активы предприятия [9, с. 123]. На выходе этого процесса – разработанная технология качественного обслуживания потребителей и контроль ее выполнения, система показателей оценки работы персонала в зависимости от их удовлетворенности.

Предлагаемый подход отличается от традиционного продвижения продукта предприятия сферы услуг, поскольку нацелен не на решение текущих вопросов по привлечению и удержанию потребителей, а на построение системы взаимоотношений с ними на долгосрочной основе.

Система внутреннего маркетинга предполагает рассмотрение внутреннего рынка образовательных учреждений, который включает корпоративную культуру, систему, процедуры, структуры, существующие внутри предприятия, персонал, чьи знания и навыки, поддержка и лояльность необходимы для реализации маркетинговых стратегий [10, с. 237–240].

Цель стратегического внутреннего маркетинга состоит в разработке маркетинговой программы, направленной на внутренний рынок предприятия сферы услуг, которая должна соответствовать маркетинговой программе, направленной на внешний рынок.

Внутренний маркетинг имеет ту же теоретическую базу, что и традиционный маркетинг. Особенностью же являются объект и предмет изучения концепции внутреннего маркетинга. Объектом внутреннего маркетинга является внутренняя среда предприятия. Задача внутреннего маркетинга – создание внутри предприятия среды, максимально ориентированной на клиента. Для этого предприятие должно рассматривать своих сотрудников как внутренних клиентов. Подход к персоналу предприятия сферы услуг как к внутренним клиентам и обеспечение их продуктом, который удовлетворяет их потребности, преобразует традиционные управляемые параметры маркетингового комплекса: продукт, цену, продвижение продукта, где основными задачами внутреннего маркетинга выступают изменение поведения контактного персонала, повышение лояльности персонала к предприятию, развитие организационной культуры предприятия в направлении большей клиентоориентированности, повышение качества предоставляемых услуг.

Сущностные особенности образовательных услуг определяют необходимость использования современных принципов внутреннего маркетинга в управлении человеческими ресурсами высших учебных заведений, обеспечивающих создание конкурентных преимуществ. Важнейшим конкурентным преимуществом является наличие такой ценности, как высококвалифицированный персонал.

Значимость внутреннего маркетинга в системе обеспечения конкурентоспособности высшего учебного заведения обусловлена спецификой образовательных услуг. Неразрывна связь образовательной услуги с местом ее реализации, высока зависимость ее качества от качества процесса предоставления услуги, от качества персонала. Особенности маркетинга в сфере услуг

обусловлены тем, что работники, предоставляющие услуги и осуществляющие личные усилия, находятся в постоянном контакте с потребителями услуг. В результате доминирующее положение в сфере услуг занимает маркетинг взаимоотношений или по отношению к персоналу – внутренний маркетинг, охватывающий действия по мотивации и стимулированию персонала.

Внутренний маркетинг высшего учебного заведения включает следующие главные элементы: исследование потребностей собственного персонала, их удовлетворение, использование корпоративной культуры с целью управления мотивацией персонала вуза, создание эффективных внутренних коммуникаций. Использование концепции внутреннего маркетинга позволяет определить тактику и стратегию развития персонала высшего образовательного учреждения, обеспечить гибкость процесса предоставления образовательных услуг в соответствии с потребностями потенциальных и существующих потребителей на рынках труда и образовательных услуг.

Значение внутреннего маркетинга для высшего учебного заведения определяется также и тем, что его работники рассматриваются одновременно и в качестве участников внутреннего рынка труда, оказывающихся под влиянием имиджа своего вуза. Персонал выступает в роли потребителя по отношению к высшему учебному заведению, в качестве покупателя рабочего места, должности с ее правами и обязанностями. Рассматривая с позиции внутреннего маркетинга персонал вуза как покупателей на рынке труда, организация делает акцент на удержании и активизации их деятельности, развитии, карьерном росте, повышении квалификации, мотивации и стимулировании инновационной деятельности, создании благоприятного психологического климата, корпоративной культуры.

Современные преобразования в высшем образовании, новые задачи и, соответственно, новые требования к преподавателю изменяют отношение к внутреннему рынку труда, повышая роль внутреннего маркетинга. В условиях реформирования высшего образования первоочередными задачами, решаемыми с помощью инструментария внутреннего маркетинга, являются удовлетворение потребности вуза в высококвалифицированных кадрах с высокой профессиональной компетентностью, развитие персонала и обеспечение его вовлеченности в достижение целей организации. Однако создание системы мотивации преподавателей в проведении преобразований существующего процесса обучения студентов в соответствии с современными требованиями, с использованием инновационных образовательных технологий, повышение квалификации, планирование карьерного роста вряд ли будут успешными при сохранении существующего невысокого статуса преподавателя вуза.

Таким образом, с позиций внутреннего маркетинга формирование кадрового потенциала образовательного учреждения осуществляется за счет привлечения, развития и мотивирования собственных высококвалифицированных ресурсов, что позволяет характеризовать отношения организации и ее работников аналогично отношениям организации с клиентами. Следует отметить, что, по сравнению с набором рабочей силы на внешнем для вуза рынке, такой вариант удовлетворения потребности учреждения в высококвалифицированных преподавателях имеет ряд достоинств.

Задачи стабильного развития учреждений высшего профессионального образования, введения уровневой системы профессиональной подготовки,

современных технологий обучения требуют соответствующего повышения квалификации преподавателей. Инструменты внутреннего маркетинга позволяют обеспечить повышение качества образовательных услуг, мастерства преподавателей.

В условиях реализации компетентного подхода взаимодействие преподавателя и студента сводится к формированию не только знаний, умений и навыков, но и инновационной активности, креативности. Обеспечение конкурентного преимущества в инновационном развитии вуза основано на привлечении и закреплении персонала необходимого качества, формировании инновационной активности персонала. Определенную роль в этом имеет правильное позиционирование высшего учебного заведения для сотрудников, использование коммуникационной политики, внутренних связей с общественностью, вызывающих доверие персонала к организации.

Целью маркетингового исследования как инструмента внутреннего маркетинга является анализ требований к работодателю со стороны персонала, как в настоящем, так и в будущем, уровень лояльности, оценка удовлетворенности работников организации своей должностью, подразделением, организацией. Степень удовлетворения потребностей персонала, его удовлетворенность работой в данном высшем учреждении влияют на качество предоставления образовательной услуги, определяют характер взаимодействия обслуживающего персонала и потребителя, что во многом определяет восприятие качества услуги.

Поведение персонала высшего учебного заведения, его мастерство, вежливость, тактичность, а также лояльность, его удовлетворенность работой в данной организации влияют на качество предоставления услуги и в результате обеспечивают конкурентоспособность. Выделение внутреннего маркетинга в качестве инструмента обеспечения конкурентоспособности обусловлено и тем, что персонал во многом формирует привлекательный имидж вуза.

Формирование мотивации учебных заведений к повышению конкурентоспособности, наращиванию конкурентных преимуществ, конкурентному позиционированию, ориентация конкуренции на форматы добросовестного и квалифицированного взаимодействия в процессе оказания образовательных услуг, ориентация образовательного потенциала российского общества на обеспечение качества образования рассматриваются как главные факторы повышения конкурентоспособности российского высшего образования [1, с. 45–46].

В современных условиях сложно обеспечить конкурентоспособность высшего учебного заведения без серьезного изменения отношения к профессорско-преподавательскому составу. Выявление факторов конкурентоспособности высшего учебного заведения, формирование системы обеспечения конкурентоспособности, развитие стратегических конкурентных преимуществ невозможно без такого инструмента, как внутренний маркетинг.

#### *Список литературы*

1. **Рубин, Ю. Б.** Рынок образовательных услуг: от качества к конкурентоспособным бизнес-моделям (часть 2) / Ю. Б. Рубин // Высшее образование в России. – 2011. – № 4. – С. 33–46.



2. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года : утв. распоряжением Правительства РФ от 29 декабря 2001 г. № 1756-Р // Бюллетень Министерства образования РФ. – 2002. – № 2. – С. 3–31.
3. Современные направления маркетинга: теория, методология и практика применения : моногр. / под общ. ред. С. В. Карповой ; отв. ред. И. А. Фирсова. – М. : Палеотип, 2011.
4. **Данько, Т. П.** Управление маркетингом : учеб. пособие / Т. П. Данько. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 280 с.
5. Управление с огоньком. Иллюстрированная энциклопедия. – URL: <http://www.mrketing.ru>
6. **Гайдаенко, Т. А.** Маркетинговое управление. Полный курс МБА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. – М. : Эксмо, 2005. – 480 с.
7. **Kaplan, R. S.** The Strategy – Focused Organisation / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston : HBS Press, 2001. – 94 p.
8. **Капелюк, З.** Потребительский мониторинг удовлетворенности качеством образовательных услуг в вузе / З. Капелюк, С. Донецкая, Л. Струминская // Стандарты и качество. – 2006. – № 1. – С. 62–66.
9. **Кассин, К. П.** Лояльность клиентов как основное конкурентное преимущество предприятия сферы гостеприимства / К. П. Кассин // Современные аспекты экономики. – 2007. – № 10 (123).
10. **Гембл, П.** Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок ; пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 549 с.

---

***Кухтинова Людмила Георгиевна***

доктор экономических наук, профессор,  
кафедра менеджмента, Пензенский  
государственный университет

E-mail: [lgk-penza@mail.ru](mailto:lgk-penza@mail.ru)

***Kukhtinova Lyudmila Georgievna***

Doctor of economic sciences, professor,  
sub-department of management,  
Penza State University

***Фирсова Ирина Анатольевна***

доктор экономических наук, доцент,  
кафедра маркетинга, Финансовый  
университет при Правительстве  
Российской Федерации

E-mail: [Firsova-mjscow@yandex.ru](mailto:Firsova-mjscow@yandex.ru)

***Firsova Irina Anatolyevna***

Doctor of economic sciences, associate  
professor, sub-department of marketing,  
University of Finance under  
the Government of the Russian Federation

---

УДК 33

**Кухтинова, Л. Г.**

**Внутренний маркетинг в системе обеспечения конкурентоспособности высших учебных заведений / Л. Г. Кухтинова, И. А. Фирсова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – № 1 (21). – С. 158–166.**