

**ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА
К УПРАВЛЕНИЮ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ
С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ
ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

Аннотация. В статье раскрыто содержание клиентоориентированного подхода к управлению высшим учебным заведением, базирующегося на CRM-концепции, обоснованы предпосылки, необходимые для его успешной реализации в реальной практике вузов РФ.

Ключевые слова: клиентоориентированный подход, CRM, концепция, стратегия, управление взаимоотношениями с потребителями, образование, образовательные услуги, высшее учебное заведение.

Abstract. The article gives a thorough description of Customer Relationship Management (CRM) approach to the control of a higher educational establishment based on CRM concept. The authors substantiate necessary prerequisites for successful implementation of the approach in real practice of higher educational establishments of the Russian Federation.

Key words: consumer-oriented approach, CRM, concept, strategy, customer relationship management, education, education services, higher educational establishment.

Концепция CRM возникла в экономически развитых странах как ответ на качественное изменение вызовов внешней среды и поведение субъектов рынка, прежде всего потребителей. Потребитель стал ключевой фигурой на рынке. При этом он принципиально изменился. Современный потребитель более грамотный, он демонстрирует профессиональное поведение в процессах купли-продажи. Его спрос более избирательный и даже привередливый, так как потребитель осознает свое чувство власти в условиях возможности широкого выбора товаров и услуг, роста конкуренции и борьбы продавцов за его лояльность.

По мнению П. А. Черкашина, ключевым положением в концепции CRM является соблюдение единой технологии взаимодействия с клиентами вне зависимости от того, кто, когда и с какой целью его осуществляет, использование всех доступных каналов для организации и поддержания контакта с клиентом, нацеленность на максимальное удовлетворение персональных потребностей клиента и создание на основе всех этих факторов нового уникального конкурентного преимущества [1, с. 23].

Высшее образование относится к числу сфер, в которые в последние годы активно проникают идеи, концепции и принципы маркетинга. Усиление конкуренции на рынке образовательных услуг диктует необходимость по-новому осуществлять организацию деятельности вузов в целях не только их быстрого и гибкого реагирования на вызовы рынка, но и формирования самих рынков.

Специфика организации взаимоотношений высшего учебного заведения с потребителями заключается в двойственности его положения по отношению к рынкам образовательных услуг и труда. Вуз выполняет роль связующего звена между рынком образовательных услуг, на котором в качестве продукта предлагает спектр своих образовательных программ, и рынком труда, где в качестве предложения выступают выпускники (специалисты, бакалавры, магистры), прошедшие обучение по определенной образовательной программе.

Высокий уровень конкуренции, а также значительное влияние неблагоприятных демографических процессов, воздействию которых подвергаются все образовательные учреждения, диктуют необходимость клиентоориентированного подхода к управлению вузами. Он предусматривает персонализацию отношений с потребителями услуг, предоставляемых высшим учебным заведением.

Конкурентные преимущества вуза в долгосрочной перспективе в значительной степени зависят от того, каким образом будут выстраиваться взаимоотношения с участниками рынков труда и образовательных услуг, с другими деловыми партнерами. Вуз является центральным звеном в процессе построения таких взаимоотношений и может выступать в качестве базовой организации, координирующей взаимодействие между всеми участниками. Результаты деятельности вуза прежде всего зависят от организации взаимодействия с потребителями образовательных услуг, эффективности реализации потенциала долгосрочных взаимоотношений с ними.

Клиентоориентированный подход к управлению вузом предусматривает удержание клиента в центре внимания на всем протяжении его взаимодействия с вузом, начиная с привлечения посредством использования различных видов коммуникаций, сопровождения и поддержки в процессе обучения, а также после окончания вуза и трудоустройства.

Эффективная работа с информацией о потребителях образовательных услуг позволяет вузу находиться в постоянном режиме инновационных решений и быть клиентоориентированным. Как отмечают А. Г. Антонов, О. О. Мартыненко, И. П. Черная, такой подход создает конкурентное преимущество, благодаря которому вуз формирует лояльное отношение текущих клиентов и создает себе положительную репутацию для привлечения потенциальных потребителей образовательных услуг.

Клиентоориентированный подход в настоящее время объективно становится идеологией университетов предпринимательского типа. Рыночная ориентация деятельности таких вузов направлена на использование внешних источников денежных средств. Она предусматривает формирование коммерческих отношений с клиентами (абитуриентами, родителями, работодателями и другими субъектами), заинтересованными в получении образовательных услуг [2, с. 24].

Необходимость управления взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг обусловлена не только потребностью лучшего понимания своих клиентов, но и требованиями оперативного и адекватного реагирования на их запросы. Конечная цель управления взаимоотношениями вуза с другими субъектами сферы высшего профессионального образования состоит в эффективном и наиболее полном удовлетворении потребностей всех участ-

ников взаимодействия: личности – в образовании; образовательного учреждения – в успешном развитии; предприятий, организаций и учреждений – в росте кадрового потенциала; общества – в расширенном воспроизводстве совокупного личностного и интеллектуального потенциалов.

Развитие длительных и взаимовыгодных взаимоотношений обеспечивает увеличение доли лояльных к высшему учебному заведению потребителей, что, безусловно, экономически выгодно для него.

Объективная необходимость использования клиентоориентированного подхода к управлению вузом способствовала тому, что маркетинговые идеи и концепции маркетинга все больше стали реализовываться в высших учебных заведениях. Однако их использование в настоящее время носит преимущественно интуитивно-фрагментарный характер. Только небольшая часть российских вузов активно используют методы и инструменты маркетинга. Они целенаправленно организуют взаимодействие с участниками рынков труда и образовательных услуг, систематически проводят мониторинг и оценивают свои конкурентные позиции на этих рынках. Их опыт, безусловно, заслуживает внимания и может быть использован другими вузами страны. В то же время большинство государственных вузов, как правило, используют в своей деятельности лишь отдельные элементы маркетинговых коммуникаций (рекламу, PR, стимулирование продаж). К тому же высшие учебные заведения по-разному вступают во взаимодействие с потребителями на разных стадиях их жизненного цикла. У многих из них отсутствуют системный подход к организации взаимодействия с потребителями и общее информационное пространство.

Реализация системного подхода требует формирования системы управления взаимоотношениями вуза с деловыми партнерами. Она должна включать в себя следующие составляющие: цели, субъекты взаимоотношений, систему коммуникаций, механизмы управления взаимоотношениями, результаты (рис. 1).

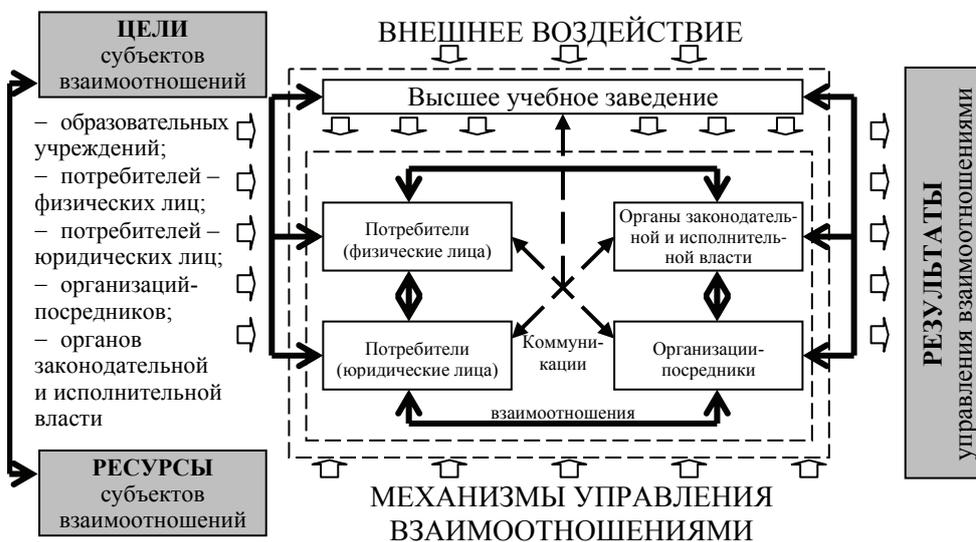


Рис. 1. Система управления взаимоотношениями с деловыми партнерами

Участниками взаимоотношений на рынках образовательных услуг и труда являются не только потребители (отдельные личности, предприятия и организации), но и широкие круги посредников (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 рынок.

Каждый из участников взаимоотношений вступает во взаимодействие, преследуя свои цели, которые формулируются исходя из интересов и других ожидаемых выгод. Коммуникации пронизывают всю систему взаимоотношений субъектов, вступающих в деловые отношения. Они позволяют выстраивать как двусторонние, так и многосторонние отношения между вузом и субъектами рынков труда и образовательных услуг.

Практика лучших зарубежных и отечественных вузов, выстраивающих отношения, основанные на персональном подходе к каждому потребителю, свидетельствует об их способности не только удерживать старых клиентов, побуждая их повторно обращаться за получением образовательной услуги, но и привлекать новых потребителей (рис. 2). Решение этих задач такие вузы осуществляют в рамках CRM-стратегии. Ее разработка и реализация позволяют существенно повысить эффективность функционирования образовательного учреждения.

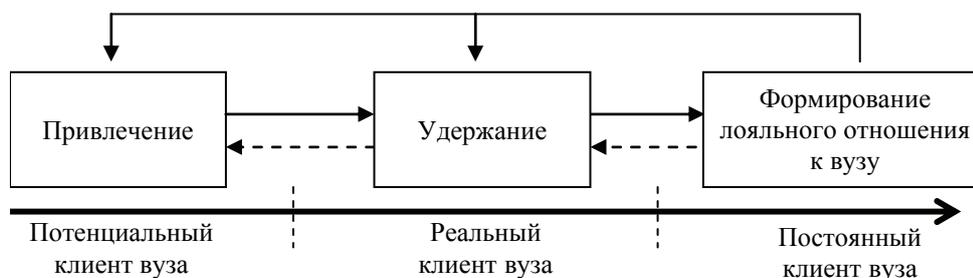


Рис. 2. Этапы развития взаимоотношений с потребителями образовательных услуг

CRM-стратегия формируется на основе перспективного видения и миссии вуза. Она отражает стратегические цели и направления действий образовательного учреждения в области взаимодействия с потребителями в длительном периоде времени.

Государственные вузы не являются коммерческими организациями, хотя в последние десятилетия наблюдается тенденция все большей коммерциализации их деятельности. Их главной целью является подготовка высококвалифицированных специалистов, способных решать задачи как в реальном производстве, так и в сфере услуг.

CRM-стратегия должна обеспечивать достижение этой цели посредством решения вузом следующих задач:

- удержание существующих и привлечение новых клиентов;
- повышение уровня удовлетворенности потребителей образовательными услугами;
- формирование широкой базы лояльных потребителей;

– повышение экономической значимости каждого клиента посредством его мотивации к неоднократному и длительному пользованию услугами данного вуза.

В рамках CRM-стратегии акцент при решении обозначенных задач должен быть сделан на использование персонализированного подхода к клиентам. Его реализация предусматривает дифференциацию и адаптацию предлагаемых продуктов и услуг к требованиям конкретных клиентов, выстраивание маркетинговых коммуникаций, технологий продаж и обслуживания, ориентированных на их нужды.

Успешная реализация CRM-стратегии невозможна без использования современных управленческих и информационных технологий. С их помощью высшее учебное заведение собирает информацию о своих клиентах, находящихся на разных стадиях жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность). Полученная информация служит основой для формирования системы знаний, используемой в целях выстраивания взаимовыгодных отношений с разными категориями потребителей образовательных услуг.

Технология CRM позволяет оценивать и количественно измерять уровень и качество клиентского обслуживания по таким параметрам, как положительные ассоциации и восприятия, удовлетворенность, полученная ценность, лояльность и др.

Управление взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг вуза является алгоритмизированным процессом, состоящим из четырех этапов (рис. 3). Этап процесса разработки стратегии придает адекватную форму остальным этапам. Он предназначен для определения общих целей и параметров деятельности вуза в области CRM, на основе которых разрабатываются стратегия развития вуза и CRM-стратегия, являющаяся важнейшей составляющей первой стратегии.



Рис. 3. Этапы процесса управления взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг вуза

Э. Пейн – один из ведущих ученых США в области CRM – отмечает: «В центре понятия «стратегия» находится предоставление ценности клиентам, основанное на достоверном знании о них: кто они есть, каковы их желания и может ли компания (если да, то как) стабильно удовлетворять их запросы» [3, с. 54].

Предлагаемые вузом ценности для потребителей образовательных услуг служат ключевыми источниками создания ими конкурентных преимуществ. Процесс создания ценности следует рассматривать в двух аспектах: определение ценности, получаемой потребителем от взаимоотношений с вузом, и определение ценности, получаемой вузом от взаимоотношений с потребителем. Действенность CRM-стратегии будет в значительной мере опре-

деляться тем, насколько вуз понимает причины, по которым потребители желают пользоваться его услугами и платить за это деньги.

Предложение вузом образовательных услуг – это своеобразный набор обещаний ценности, состоящий не только из спектра разнообразных образовательных программ, но и других видов дополнительных услуг и адекватного им сервиса. Формируя CRM-стратегию, вуз не должен ограничиваться разработкой только выгодных для клиента предложений, имеющих для него значимость в настоящее время. Предложения вуза должны создавать предпосылки для формирования и развития долгосрочных взаимоотношений с потребителями.

Эффективность взаимоотношений является важнейшим измерителем ценности как для вуза, так и для его клиентов, поэтому процесс многоканальной интеграции (этап 3) также играет важную роль в CRM. Он переводит результаты реализации CRM-стратегии и процессов создания ценности в наращивающие ценность взаимодействия с потребителями. Взаимодействия осуществляются по различным коммуникационным каналам. Процесс многоканальной интеграции затрагивает все контакты и связующие звенья между потребителем образовательных услуг и вузом. Для завязывания прочных взаимоотношений обе стороны: и вуз, и потребитель – должны иметь налаженные коммуникации. Следовательно, обеспечение действенных и эффективных двусторонних контактов с потребителями – первоочередная задача CRM.

Используя различные каналы коммуникации, вуз должен стремиться наладить устойчивые индивидуализированные взаимоотношения с потребителями образовательных услуг, доводя до них информацию о тех выгодах, которые они могут получить, пользуясь услугами именно данного вуза. При этом следует учитывать два условия. Они касаются, во-первых, интеграции действий внутри отдельного канала, во-вторых, интеграции действий, совершаемых через различные каналы на разных стадиях взаимоотношений потребителей образовательных услуг с вузом. Множество каналов взаимодействия открывает широкие возможности для роста их масштабов и глубины. Однако при этом возникает проблема эффективного управления каналами. Структура коммуникационных каналов зависит от метода, выбранного для привлечения потребителей соответствующего целевого сегмента. Каналы взаимодействия можно представить в виде множества разных форм контактов с клиентами – от физических (например, личная встреча с сотрудниками вуза) до виртуальных (Интернет). Во многих случаях разные типы каналов могут быть задействованы одновременно, что может привести к слиянию каналов в так называемый «контактный центр». Контактные центры способны интегрировать телефонную связь, контакты по Интернету, электронной почте и др.

По мере роста количества коммуникационных каналов и интенсивности их использования возникает потребность в систематизации информации, получаемой по ним. Процесс управления информацией состоит из двух основных действий: сбора информации о клиентах во всех точках контактов, ее проверки и составления на основе ее использования полного, обновляемого профиля клиента. Профиль клиента будет служить основой для управления взаимоотношениями с ним и, таким образом, внесет определенный вклад в процесс создания ценности. В настоящее время во многих вузах РФ инфор-

мация о потребителях образовательных услуг рассредоточена по разным структурным подразделениям вуза, а взаимодействия с ними строятся на частичном знании их потребностей, ожиданий, предпочтений или полном отсутствии таких знаний. Следовательно, функция управления информацией в контексте CRM должна состоять в превращении накапливаемой информации в практическое знание, которое может быть использовано в процессе создания потребительской ценности.

Для превращения вуза в клиентоориентированное учреждение недостаточно просто собирать данные о клиентах или извлекать полезную информацию из отдельных баз данных, так как они дают лишь частичное представление о клиенте. Чтобы относиться к каждому клиенту как к самостоятельной и уникальной личности, необходимо создание централизованного хранилища данных, на основе которых будут проводиться всесторонний анализ клиентской базы, диагностика и создаваться соответствующие приложения. Хранилище данных необходимо вузу для эффективного управления взаимоотношениями с потребителями его услуг.

Этап оценки эффективности взаимоотношений является завершающим в рамках управления взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг. Он позволяет оценить степень достижения поставленных вузом стратегических целей на основе реализации CRM-стратегии.

Оценка эффективности взаимоотношений – это, с одной стороны, определение успешности CRM, а с другой стороны, выявление проблемных областей в целях своевременного принятия мер по их решению. Ключевыми действиями вуза в рамках данного этапа являются: выявление факторов, влияющих на ценность и эффективность взаимоотношений, разработка стандартов для оценки эффективности CRM, создание действенной системы мониторинга для отслеживания регулярности использования данных стандартов и осуществление конкретных действий на основе полученных знаний.

Основной задачей вуза на первом этапе выстраивания взаимоотношений с клиентами является информирование и привлечение наибольшего числа потенциальных потребителей. Для этого необходимо прежде всего идентифицировать потенциальных потребителей, собрав информацию о них. Это позволит сформировать систему целенаправленного маркетингового предложения вуза потенциальным клиентам и наладить с ними эффективные коммуникации. Первичное взаимодействие с субъектами рынка образовательных услуг осуществляется преимущественно через службы вуза, ориентированные на этот рынок: факультеты довузовской подготовки, маркетинговые службы, службы по связям с общественностью, приемные комиссии и др.

Как показывает практика, в настоящее время большинство российских вузов используют традиционные коммуникационные каналы продвижения образовательных услуг (рекламные сообщения, полиграфические материалы, Интернет), которые редко подразумевают обратную связь с потенциальным потребителем. Следовательно, эти каналы выполняют только роль распространителей информации.

В рамках клиентоориентированного подхода к управлению взаимоотношениями с клиентами вуза подразумевается установление персонифицированного контакта (личного или при помощи технических средств), сбор информации о клиенте, его запросах, вкусах, предпочтениях. Получается, что

информация должна служить основой для создания ценности для клиента, налаживания с ним прямой и обратной связи.

Выстраивание системы коммуникаций между участниками взаимоотношений должно обеспечиваться соответствующими службами учебного заведения в процессе их функционирования в обычном режиме или в рамках специализированных мероприятий. Организация взаимоотношений может быть осуществлена посредством следующих мероприятий, инициированных учебным заведением: дни открытых дверей, конференции, олимпиады, работа с учителями общеобразовательных школ, учащимися и их родителями и др. В рамках проведения данных мероприятий можно наладить обратную связь с их участниками посредством проведения анкетирования, опроса, интервью и т.п. Наличие обратной связи позволяет не просто установить контакт, а развивать взаимоотношения по индивидуальной траектории с каждым клиентом.

Основной целью взаимодействия вуза с потенциальным потребителем посредством коммуникационных каналов на начальном этапе взаимоотношений является получение обратного сигнала и его фиксация посредством информационных технологий в рамках CRM-системы. Потенциальные потребители, заинтересованные содержанием информации о вузе, полученной из разных источников, переходят в следующую стадию жизненного цикла – становятся абитуриентами. Эта категория уже находится в состоянии выбора учебного заведения, специальности или формы обучения. Задача вуза на данном этапе работы с потребителем – получить максимально возможную информацию о потребностях, интересах, желаниях и предпочтениях абитуриента с учетом всех его параметров: социального статуса, материального положения, уровня подготовки, мотивации, степени осознанности выбора данного учебного заведения, специальности, формы обучения и т.д. С учетом полученных данных необходимо сделать абитуриенту предложение той образовательной услуги, которая в наибольшей степени соответствовала бы его потребностям. На этом этапе также следует обозначить возможные выгоды для абитуриента, которые может он получить в данном вузе в сравнении с другими учебными заведениями, например удобное территориальное расположение, приемлемая цена образовательной услуги, предоставление общежития, престижность получаемого образования, возможность трудоустройства и др.

В системе управления взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг особую роль играют взаимоотношения с реальными потребителями – студентами. Это взаимодействие осуществляется через определенные службы и подразделения: учебную часть вуза, деканат, кафедру, отдел учебной, производственной и преддипломной практики.

Во всех случаях информация о взаимоотношениях студента с вузом должна по возможности фиксироваться и быть доступна для анализа и оперативной обработки. Именно на данном этапе формируются предпосылки для длительных и прочных взаимоотношений между учебным заведением и студентом. По мнению Торсена Хеннинга-Турау, в качестве ключевого фактора содействия установлению долгосрочных взаимоотношений является потребительская компетенция [4, с. 82]. Повышение уровня компетентности потребителей образовательных услуг изменяет характер и другие параметры их взаимоотношений с вузом. Расширение компетенций (если оно не осуществляется

целиком за счет клиента) должно быть инвестиционным мероприятием, осуществляемым вузом. Оно сигнализирует о доверии к клиенту и намерении в будущем вести себя столь же доверительно. Следовательно, главной целью управления взаимоотношениями на данном этапе взаимодействия является удовлетворение потребностей студента на основе реализации требований персонального подхода.

Не менее важной для вуза в рамках CRM-концепции становится задача не потерять налаженные в процессе обучения контакты со студентом-выпускником, так как он впоследствии может быть потенциальным потребителем других образовательных услуг (дополнительное образование, курсы повышения квалификации и переподготовки, консультационные семинары, тренинги и т.д.) как лично, так и в роли покупателя (родитель) или заказчика (руководитель предприятия). Студент, окончивший образовательное учреждение, как правило, выступает в роли носителя информации о самом вузе, о качестве образования, полученного им, о профессорско-преподавательском составе и других характеристиках учебного заведения, из которых складываются его имидж и репутация для потенциальных потребителей.

Выпускник, обладающий определенными знаниями, полученными в процессе обучения, становится участником многосторонних взаимоотношений (вуз – предприятие – работодатель / посреднические структуры – выпускник) на рынке труда. Взаимодействие вуза с рынком труда осуществляется через соответствующие службы и подразделения: отделы по содействию трудоустройству, клубы и ассоциации выпускников, филиалы кафедр, обособленные подразделения и филиалы вузов и др. Основным структурным подразделением, организующим контакты с внешним окружением во многих вузах РФ, является отдел по трудоустройству выпускников. В его компетенции входят налаживание, поддержание и развитие связей с работодателями, выпускниками и посредническими структурами. Субъектами посредничества могут быть: рекрутинговые фирмы, государственные службы занятости и трудоустройства, другие структуры, связанные с трудоустройством выпускников.

Организация взаимоотношений с субъектами рынка труда осуществляется посредством прямых контактов с отделами кадров предприятий (учреждений, организаций) и руководящими сотрудниками, проведения дней карьеры, организации встреч выпускников, ярмарок профессий и др.

Таким образом, налаживание длительных и взаимовыгодных отношений с потребителями образовательных услуг обеспечивает вузу конкурентное преимущество, имеющее стратегический характер. Формирование эффективных механизмов взаимодействия с потребителями образовательных услуг, развитие современных коммуникационных каналов позволяют увеличивать долю лояльных к вузу клиентов, способствуют повышению его имиджа не только в образовательном, но и в деловом сообществе. В связи с этим вузам РФ необходимо осмыслить идеи, принципы построения и условия успешной реализации клиентоориентированного подхода к управлению вузом, так как именно ориентация в перспективе на лучшее удовлетворение потребностей клиентов в сравнении с конкурентами будет предопределять социальную и экономическую эффективность их функционирования.

Список литературы

1. **Черкашин, П. А.** Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) / П. А. Черкашин. – М. : ИНТУИТ.ру, 2004. – 380 с.
 2. **Антонов, А. Г.** Инновационные решения в организации образовательного процесса в вузе / А. Г. Антонов, О. О. Мартыненко, И. П. Черная // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 2 (35). – С. 24–34.
 3. **Пейн, Э.** Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Э. Пейн. – Минск : Гревцов Паблицер, 2007. – 373 с.
 4. **Торсен, Хенинг-Турау** Влияние компетенции потребителя на успех маркетинга отношений / Х-Т. Торсен // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 6. – С. 82–87.
-

Неретина Евгения Алексеевна

доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой маркетинга,
Мордовский государственный
университет им. Н. П. Огарева
(г. Саранск)

E-mail: ch.marketing@econom.mrsu.ru

Neretina Evgeniya Alekseevna

Doctor of economic sciences, professor,
head of sub-department of marketing,
Mordovia State University
named after N. P. Ogaryov (Saransk)

Соловьев Тимофей Геннадьевич

аспирант, Мордовский государственный
университет им. Н. П. Огарева
(г. Саранск)

E-mail: timofey@bk.ru

Solovyev Timofey Gennadyevich

Postgraduate student, Mordovia State
University named after N. P. Ogaryov
(Saransk)

УДК 339.138

Неретина, Е. А.

Предпосылки формирования клиентоориентированного подхода к управлению взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг высшего учебного заведения / Е. А. Неретина, Т. Г. Соловьев // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 2 (18). – С. 161–170.