

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

УДК 378 + 658 + 339.1

С. Г. Борисова

ОБ ИНТЕГРАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ АКТИВАМИ В МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье обоснована целесообразность применения менеджментом вуза концепции управления маркетинговыми активами. Приведен краткий обзор наиболее актуальных концепций управления, который позволил выявить ее преимущества в процессе интеграции маркетинга в общую систему управления вузом. Рассмотрены алгоритм и особенности управления маркетинговыми активами вуза.

Ключевые слова: концепция управления, маркетинговые активы, управление маркетинговыми активами, корпоративная культура, лояльность персонала и потребителей.

Abstract. The paper provides an overview of the most relevant management concepts and substantiates feasibility of the concept of management of marketing assets at university, showing its advantages when integrating marketing into the overall university management. The algorithm and peculiarities of management of marketing assets of a university are considered.

Index terms: management concepts, marketing assets, management of marketing assets, corporate culture, loyalty of staff and customers.

Динамичные изменения, происходящие в последние годы на российском рынке труда и рынке образовательных услуг, обуславливают необходимость адекватных изменений и в системе управления образовательными организациями. Одним из таких изменений должно стать более активное и системное внедрение в действующие модели управления ключевых принципов и методов современных концепций маркетинга. Именно маркетинговый подход к решению основных проблем образовательных организаций (в частности, структурных перекосов в подготовке специалистов, низкого качества образования, чрезмерной коммерциализации сферы образования в ущерб реализации социальных задач и т. п.) позволит не только преодолеть их последствия, но и успешно решать будущие проблемы¹.

¹ Автор в полной мере осознает, что многие проблемы образования (например, повышение статуса преподавателей вузов, господдержка инновационных образовательных проектов и т. п.) возможно решить только при объединении усилий со стороны государства, общества и образовательных учреждений.

Несмотря на активное внедрение маркетинга в практику управления образовательными организациями (прежде всего вузами), результаты оставляют желать лучшего. Причин подобного положения предостаточно: это формальный и зачастую фрагментарный характер управленческих новаций, высокая инертность в их реализации, недостаточный учет специфики маркетинга в образовательной сфере. Главная же причина, на наш взгляд, кроется в недостаточном понимании роли, места и основных задач маркетинга в системе менеджмента образовательной организации.

В этой связи уместно обратиться к ведущим достижениям современной теории управления, в значительной степени связанным с интеграцией маркетинга в общую систему управления организации. Для периода конца XX и начала XXI вв. характерны значительные эволюционные достижения в теории управления организацией. К наиболее известным из них можно отнести концепции

- *рыночно-ориентированного управления предприятием, или маркетингового управления, суть которых заключается в признании необходимости интеграции маркетинга и менеджмента с целью повышения действенности того и другого [2, с. 3–20; 5, с. 15–50; 15, с. 18–20];*

- *ценностно-ориентированного управления (включая концепции маркетинга, ориентированного на стоимость, и эффективности управления маркетингом).*

Концепция маркетинга, ориентированного на стоимость (в трактовке П. Дойля), нацеливает на увеличение стоимости бизнеса за счет построения доверительных отношений с ценными для компании покупателями и создания устойчивых отличительных преимуществ [4]. При этом акцентируется внимание на использовании финансовых инструментов оценки эффективности маркетинга и, главное, что зачастую игнорируется в дискуссиях отечественных специалистов, – предлагается не только максимизировать доходы, но и делиться ими с партнерами по бизнесу (в том числе инвесторами, акционерами и персоналом). В отношении персонала это может быть, например, более активное применение «системы участия в прибыли», давно практикующейся за рубежом.

К концепциям эффективности управления маркетингом относятся те, которые нацелены на повышение действенности маркетинга и/или его составляющих за счет совершенствования ее измерения. В частности, Дж. Ленсколд, рассматривая маркетинг как фактор роста прибыльности и стоимости компании, предлагает методику измерения его эффективности с помощью как «традиционно» маркетинговых (например, издержки на одну продажу, ценность и рентабельность клиентов и т. п.), так и финансовых (рентабельность маркетинговых инвестиций и прибыль, генерируемая маркетингом) показателей [7, с. 20–34]. Причем главный акцент делается на рассмотрении расходов на маркетинг в качестве инвестиций и определении их рентабельности в долгосрочном периоде. Питер Дж. Розенвальд также фокусирует внимание на долгосрочном характере «ответ-

ственного маркетинга», необходимости определения его прибыльности и величины допустимых расходов на маркетинговые мероприятия, включая стимулирование продаж, внедрение программ по работе с потребителями (CRM) и продвижение [12, с. 17–19].

Названные концепции тесно связаны между собой. Так, концепция рыночно-ориентированного управления предполагает нацеленность организации на показатели эффективности деятельности, в том числе на повышение стоимости предприятия и его активов. Реализация ценностно-ориентированного управления невозможна, в свою очередь, без повышения эффективности маркетинга и его интеграции в систему стратегического управления. В этой связи в работах некоторых специалистов приняты попытки создания сбалансированной системы показателей маркетинга и ее интеграции в общую систему оценки эффективности компании. Например, Андреас Прайснер предложил сбалансированную систему показателей маркетинга применительно к вышеприведенным концепциям рыночно-ориентированного управления (здесь основу составляют показатели потребительской удовлетворенности) и ценностного управления его результативностью (например, прибыльность отдельных продуктов и товарных линий) [10].

Тем не менее, предложенные подходы так и не смогли решить многие существующие проблемы конвергенции маркетинга и менеджмента, а также измерения действенности маркетинга. По мнению большинства специалистов, построение универсальной теории и модели данных измерений достаточно проблематично в силу наличия множественности и разнородности факторов и результатов действенности маркетинга. В этой связи представляет интерес концепция управления маркетинговыми активами компании, основанная на построении цепочки продуктивности (результативности), предложенной Р. Рустом, Р. Сриваставой и др. [13]. Суть данного подхода заключается в установлении последовательной взаимосвязи между реализацией маркетинговых активов, маркетинговыми результатами и результативностью всей управленческой деятельности компании, выражающейся, в том числе, и системой финансовых показателей. Основные положения данной модели:

- в качестве маркетинговых активов компании рассматриваются бренды, клиентская база и партнерские отношения с посредниками;
- маркетинговые активы, формирование которых является результатом совокупности управленческих действий, включая маркетинговые, продуцируют как собственно маркетинговую эффективность, так и результативность всего менеджмента компании;
- важнейшим показателем эффективности управления маркетинговыми активами является рост стоимости компании;
- для согласования краткосрочных и долгосрочных результатов маркетинга его активы рекомендуется оценивать в трех измерениях: текущая стоимость, ожидаемая будущая стоимость и величина риска (устойчи-

вость), что создает возможность оценки краткосрочных и долгосрочных эффектов маркетинга.

Актуальность концепции управления маркетинговыми активами для современных вузов при ее определенной адаптации к специфическим условиям сферы образования обусловлена рядом причин.

Во-первых, она основана на достижениях современной теории управления, в значительной степени связанных с оптимальной интеграцией маркетинга в общую систему управления организации. При этом она дает возможность наиболее полно учитывать специфику образовательной сферы.

Во-вторых, реализация данной концепции позволяет установить последовательную взаимосвязь между состоянием маркетинговых активов и результативностью всей управленческой деятельности вуза, выражающейся, в том числе, его конкурентоспособностью на рынке образовательных услуг.

В-третьих, данная концепция усиливает ориентацию вузов как на достижение традиционно академических целей, так и на формирование имиджа организации, стремящейся удовлетворить ожидания и потребности всех заинтересованных сторон. Не случайно современное понимание качества образования связывается с балансом интересов всех его участников (студентов как непосредственных потребителей, работодателей, правительства и общества) [1, с. 20].

В-четвертых, данная концепция обуславливает новые подходы к оценке эффективности системы управления вузом, более адекватные современным условиям, в том числе критериям международных образовательных рейтингов. Прежде всего, речь идет об учете не только традиционных показателей качества образования, но и новых показателей, среди которых *востребованность выпускников на рынке труда, капитализация университетов, повышение их рейтинга* (а соответственно, и конкурентоспособности) на российском и мировом рынках образовательных услуг [14].

Важнейшими маркетинговыми активами вуза, на наш взгляд, являются *репутация вуза, формализованная корпоративная культура, лояльность персонала* (сотрудников и профессорско-преподавательского состава), *лояльность потребителей, маркетинговая информационная система, стратегические отношения вуза с заинтересованными контактными аудиториями* (в том числе посредниками и поставщиками). Основанием для отнесения данных нематериальных активов к маркетинговым активам образовательной организации служат следующие положения.

Во-первых, к маркетинговым активам обычно относятся ключевые активы организации, которые используются для решения важнейших стратегических (в том числе маркетинговых) задач и делают ее конкурентоспособной и успешной на рынке. Многочисленные исследования свидетельствуют о способности перечисленных активов решать данные задачи.

Так, согласно ресурсной концепции фирмы, человеческий капитал, современные управленческие практики (предполагающие использование определенных, в различной степени уникальных методов управления персоналом), отношения найма и поведения сотрудников могут обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество организации [11, с. 113–138]. Если же подходить детальнее, то, например, корпоративная культура, по мнению ряда исследователей, является ключевой составляющей рыночного успеха любой организации [16, с. 58–59].

В-вторых, маркетинговые активы представляют собой ориентированные на потребителей измерители ценности организации (и ее предложений), которые могут увеличить эту ценность в долгосрочной перспективе [13, с. 68]. В различной степени это касается всех маркетинговых активов вуза. В частности, помимо того, что корпоративная культура непосредственно включает ряд принципов и ценностей, ориентированных на потребителей (например, предоставление потребителям высококачественных образовательных услуг), она и косвенно, через принципы и нормы управления персоналом отражается на качестве долгосрочных отношений с ними.

Таким образом, хотя вышеперечисленные нематериальные активы не являются, строго говоря, исключительно результатом маркетинговой деятельности, их влияние на решение стратегических маркетинговых задач и достижение конкурентоспособности на рынке образовательных услуг позволяет отнести их к ключевым маркетинговым активам вуза.

Управление маркетинговыми активами вуза имеет свою специфику, обусловленную, с одной стороны, уровнем развития отечественного рынка образовательных услуг, с другой – институциональными особенностями образовательных организаций и характером образовательных услуг. К основным факторам, определяющим специфику подходов к управлению маркетинговыми активами вуза, следует отнести:

- особое значение социальной функции образования и необходимость обеспечения гармонии между социальными и коммерческими целями образовательной организации (например, ориентацию на корпоративные ценности, выходящие за рамки чисто экономических целей, в частности на традиционные академические ценности, общественную репутацию вуза и т. п.);
- значимую роль точных и продуманных институциональных решений, направленных на формирование и развитие маркетинговых активов (например, особую политику выбора и поддержки высокопрофессиональных и талантливых преподавателей);
- особенности процесса образования, предполагающие, в частности, активное участие в нем потребителей образовательных услуг (учащихся, студентов и слушателей).

Все это имеет непосредственное отношение к применяемым стратегиям и методам управления маркетинговыми активами, а также измере-

нию их действенности. Под управлением маркетинговыми активами понимается *процесс разработки, реализации и контроллинга управленческих решений и мероприятий, направленных на формирование и развитие маркетинговых активов, а также повышение действенности их использования* с учетом специфики образовательных услуг. Управление маркетинговыми активами имеет как общие черты, так и особенности, обусловленные спецификой каждого конкретного актива.

Под общими чертами подразумевается следующие:

- управление маркетинговыми активами не является закрытой системой, оно активно связано как с системой управления маркетингом, так и с общей системой управления вузом;

- при управлении маркетинговыми активами необходимо учитывать и грамотно координировать следующие три основных направления: 1) формирование того или иного актива; 2) поддержание актива (на желаемом уровне, отвечающем стратегическим целям вуза); 3) реформирование (или модернизацию) актива в соответствии с изменением ситуации и/или целей организации;

- в основе реализации вышеприведенных направлений лежит общий алгоритм принятия управленческих решений: постановка проблемы – поиск и оценка альтернатив управленческих (включая маркетинговые) решений – реализация управленческих решений и мероприятий – контроллинг.

Особенности управления конкретными активами проявляются в различии форм, методов и организационных процедур. Причем состояние и действенность использования одних активов (например, корпоративной культуры вуза или лояльности персонала) в большей мере зависят от эффективности управленческих решений в области стратегического управления и управления персоналом, других (в частности, лояльности потребителей) – от успешности маркетинговых решений и программ. Тем не менее, и в том, и в другом случае речь идет о необходимости объединения усилий практически всех служб и подразделений образовательной организации. При этом степень ответственности за состояние ключевых маркетинговых активов вуза неодинакова у разных управленческих структур. Так, за состояние корпоративной культуры большая ответственность лежит на высшем руководстве вуза, тогда как за состояние тех или иных образовательных программ/продуктов отвечают, прежде всего, руководители факультетов/институтов и кафедр.

Действенное управление маркетинговыми активами невозможно без определенных механизмов, предполагающих установление основных элементов и инструментов воздействия на их состояние и способ принятия решений. К механизмам управления обычно относятся *формализация маркетингового актива* (это может касаться, например, корпоративной культуры или выбранной стратегии развития), *внутренний аудит*, позволяющий отслеживать и корректировать изменения, *обучение и тренинги*

персонала, помогающие лучше понять необходимость и сущность изменений, *мотивация и поощрение* сотрудников, ориентированных на изменения активов.

Основными инструментами реализации указанных механизмов и мониторинга изменений состояния маркетинговых активов являются:

- *показатели*, (как правило, отражают степень соответствия реального состояния актива желаемому). В данном случае представляют интерес такие показатели, как региональный или общероссийский рейтинг вуза (характеризующий его репутацию), вовлеченность и удержание сотрудников (характеризующие их лояльность), результативность отдельных мероприятий и т. п. Эффективность используемой системы показателей во многом зависит от их количества (их не должно быть чрезмерно много), качества (прежде всего актуальности и достоверности) и доступности (информация о деятельности организации должна быть доступной и понятной для всех сотрудников);

- *организационные процедуры*, содействующие формированию или модернизации маркетинговых активов. Например, к процедурам, способствующим проникновению новой корпоративной культуры во все структурные подразделения вуза, можно отнести еженедельные и ежемесячные совещания (как общеуниверситетские, так и в рамках отдельных структурных подразделений и служб), стратегическое операционное и ресурсное планирование с учетом кадровой политики (например, реализация программ поддержки новой культуры может быть успешной лишь при адекватном финансовом и профессиональном их обеспечении), регулярные контрольные мероприятия (например, контроль отдельных мероприятий, достижения установленных показателей) и т. п. В данном случае организационные процедуры позволяют проанализировать, насколько мотивация сотрудников вуза согласуется с общей системой факторов, направленных на становление новой корпоративной культуры;

- *программы поддержки*: обучающие программы и тренинги, связанные с улучшением состояния маркетинговых активов, программы стимулирования сотрудников и профессорско-преподавательского состава, желающих и способных реализовать управленческие и образовательные инновации);

- *организационные структуры*, создающие основу для модернизации активов, часто за счет нового порядка принятия решений. Так, реформирование корпоративной культуры, по мнению большинства специалистов, предполагает и изменения в организационной структуре. Характер и формы этих изменений зависят от глубины реформ корпоративной культуры, степени соответствия старой организационной структуры целям и задачам организации.

Использование предложенной концепции в модели управления образовательной организацией позволит, на наш взгляд, сделать данное управление более адаптивным и успешным.

Литература

1. Волкова И. Е., Иванов С. С. Качество высшего образования в информационном обществе // Открытое образование. 2009. № 2. С. 18–22.
2. Данько Т., Китова О. Векторы инновационного развития в управлении маркетингом // Маркетинг. 2008. № 1 (98). С. 3–20.
3. Данько Т. П., Китова О. В. Система управления эффективностью маркетинга // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2008. № 05 (77). С. 362–376.
4. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 480 с.
5. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии: пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 544 с.
6. Китова О. Управление эффективностью маркетинга // Маркетинг. 2008. № 3 (100). С. 15–23.
7. Лесколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний / пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика. СПб.: Питер, 2005. 272 с.
8. Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса. Практика крупных российских компаний / под ред. А. А. Бравермана; НО «Рос. ассоциация маркетинга». М.: Экономика, 2006. 319 с.
9. Ойнер О. К. Оценка результативности маркетинга: от ресурсной эффективности к интегрированным подходам // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. № 1 (63). С. 3–14.
10. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / пер. с нем. Н. Коцубы и М. Крысановой. М.: Издат. дом «Гребенников», 2009. 308 с.
11. Райт П. М., Данфорд Б. Б., Снелл С. А. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы // Рос. журн. менеджмента. 2007. Т. 5, № 1. С. 113–138.
12. Розенвальд Дж. П. Маркетинг, приносящий прибыль / пер. с англ. Ю. Шпакова. М.: ГроссМедиа, 2008. 384 с.
13. Руст Р. и др. Измерение результативности маркетинга: современные знания и будущие направления / Р. Руст, Т. Эмблер, Г. Карпентер, В. Кумар, Р. Сривастава // Рос. журн. менеджмента. 2007. Т. 5, № 2. С. 63–90.
14. Садовничий В. России нужен свой рейтинг вузов со статусом международного // РИА НОВОСТИ. 18.11.2009. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.ispu.ru/node/4583>.
15. Саттон Д., Кляйн Т. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием: пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 240 с.
16. Фей К., Денисон Д. Организационная культура и эффективность: российский контекст // Вопр. экономики. 2005. № 4. С. 58–74.