

Литература

1. Тушов А.А. Целевые программы в системе государственного регулирования экономики // «Экономика и управление» - 2012 г.
2. Теплицкая А.А. Обзор и анализ зарубежного опыта планирования // Молодой ученый, 2013. С. 188-192.
3. Руденко Л.Г. Планирование и проектирование организаций: Учебник для бакалавров / Л. Г. Руденко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. 240 с.
4. Баранов Д.Н. Анализ динамики секторов экономики в структуре валовой добавленной стоимости // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2014. № 3 (14). С. 8-15.
5. Могзоев А.М. К теории инвестиционной привлекательности региона. Инвестиции в России. 2002. № 3. С. 40.

**Domestic and foreign experience targeted program planning**

*Alexandr Mushkudaevich Mogzoev, Dr. sc. in economics, Professor of Economics, the urban economy and business sectors, Moscow Witte University.*

*Cayhan Cultanovich Payzulaev, graduate student, the urban economy and business sectors, Moscow Witte University*

*This article discusses the domestic and foreign experience in the implementation of program-target method of budget planning. The effective approach in the implementation of program-target method abroad, as well as the feasibility of implementation of these methods in Russia.*

*Keywords: planning, program-target method, government programs, budget, foreign experience.*

УДК 339.13

**ИНТЕГРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА  
ВУЗА И КРИТЕРИИ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

*Юрий Викторович Разовский, д-р. экон. наук, проф. кафедры  
менеджмента и маркетинга,*

*E-mail: [renta11@yandex.ru](mailto:renta11@yandex.ru), <http://www.razovski.com>,*

*Московский университет им. С. Ю. Витте,*

*<http://muiv.ru>*

*Рассматривается методология разработки стратегии маркетинга. Приводятся типы и диагностические признаки оценки качества стратегии маркетинга. Анализируются недостатки и конкурентные преимущества стратегии маркетинга одного из вузов РФ. Сформулированы предложения по ее совершенствованию на основе интеграции. Представлены критерии оценки эффективности интеграционной стратегии маркетинга вуза.*

*Ключевые слова: Стратегия, маркетинг, интеграция, вуз, методология, диагностика качества, стратегия маркетинга, эффективность, критерии, интеграция.*



**Ю.В. Разовский**

Теоретически обоснованная, апробированная на практике и в учебном процессе методология формирования стратегии маркетинга включает ряд основных этапов. Как правило, всей работе предшествует анализ развития общей теории управления и стратегического управления. В этой связи, важно осознать смысл изречения китайского философа и государственного деятеля Кон Фу Дзцы (Конфуция): «Предвидеть, значит управлять!» На этой методологической основе следует осмыслить понятия стратегия, стратегическое управление, миссия, видение, стратегический план и др. Важно изобразить понятие стратегия графически, основываясь на примерах военных стратегий: Александра Невского, Александра Суворова, Михаила Кутузова, Георгия Жуко-

ва и др. Затем следует критически осмыслить современную теорию маркетинга и стратегического маркетинга, отбросив догмы и стереотипы, идеализирующие рыночную экономику. Не будет лишним ознакомиться с новыми направлениями науки в этой области, например с теорией обмена. [2,3]. Следует четко сформулировать понятия: оперативный и стратегический маркетинг, изобразить их графически, проанализировав примеры реализованных эффективных стратегий маркетинга отечественных и зарубежных компаний. [5]

Опыт успешной реализации стратегии маркетинга, ставший основой методики ее разработки, анализировался на примере отечественных компаний: «Устьянский ЛПК», «Зебра», «Сургутнефтегаз», «Норильский ГМК», «Стойленский ГОК», «ИПК Госслужбы», «Институт банковского дела», «Московский институт управления», «Институт СНГ» и др., а также зарубежных компаний «Либхер», «Найк», «Нокия», «Тойота», «Сони», «Лореаль», «Адидас» и др. [7]

В процессе разработки стратегии целесообразно изучить прогнозы изменения климата, развития цивилизации, страны, региона, науки и техники. На основе методов эвристического и экспертного прогнозирования, следует проанализировать прогнозы авторитетных прогнозистов, например Артура Кларка, и др., опыт компании Хонда по созданию и продвижению на рынок роботов. Очень важно составить ясное представление о приоритетных направлениях развития науки и техники в России и мире.

Далее следует перейти к изучению стратегий маркетинга конкурентов. [8] Для этого можно воспользоваться бенчмаркингом – систематизированными правилами изучения передового опыта. Целесообразно проанализировать сильные и слабые стороны стратегий маркетинга конкурентов, выделив их конкурентные преимущества.

Следующим этапом работы является анализ собственной корпоративной стратегии. При этом важно четко представлять иерархию стратегии государства, корпорации, бизнес стратегии, функциональной стратегии. Следует изучить и проанализировать иерархически «выше стоящую» стратегию - бизнес единицы, корпорации. Нужно также понять суть функциональных стратегий: финансовой, производственной, кадровой, безопасности и др.

Осуществление стратегического анализа рынка целесообразно выполнять с помощью аналитических методов и инструментов, четко понимая: что наука есть не что иное, как упорядочение мышления (А. Эйнштейн). Следует последовательно осуществлять маркетинговые исследования, включая постановку цели, формулирование проблемы и задач, сбор и анализ информации, ее обобщение, формулирование выводов и рекомендаций. К основным методам стратегического анализа относятся: сегментирование и стратегическое позиционирование, анализ угроз и возможностей, конкурентных сил, составление различных матриц, например: Бостонской консалтинговой группы, Разовского-Ольшанского [4] и др. Важно полученную информацию, выводы и рекомендации проэкспертировать и проверить на достоверность.

Выбор из типичных стратегий маркетинга наиболее приемлемой для конкретных внешних условий макро и микро рыночной среды, осуществляется по критерию **доступности (наличия - отсутствия) ресурсов**. На его основе была составлена типизация стратегий маркетинга:

**Тип 1 Партизанская стратегия** – реализация одного вида товара (услуги) в одном сегменте рынка (захват свободного сегмента рынка, подделка под известную марку, погоня за лидером);

**Тип 2 Стратегия дифференциации товара** - реализация нескольких видов или разновидностей товара (услуги) на одном рынке, или сегменте рынка (глубокое проникновение на рынок, модификация товара);

**Тип 3 Стратегия дифференциации рынков** – реализация одного товара (услуги) на нескольких рынках, в нескольких сегментах рынка (географическая дифференциация)

ция рынков, искусственная дифференциация одного и того же товара с помощью разных торговых марок и цен, продажа товара в разных сегментах рынка);

**Тип 4 Инновационная стратегия** – создание принципиально нового товара (услуги), постоянная их модернизация и регулярное обновление (инновации, нацеленные на экономию ресурсов потребителем, сохранение окружающей среды, социально направленные и др.);

Разновидностью инновационной стратегии является отечественная *стратегия создания уникальных товаров и услуг мирового уровня* (русская водка, автомат Калашникова, Экранопланы Алексеева, Романы Толстого и Достоевского, музыка Чайковского и Рахманинова, картины Айвазовского и Левитана, конвейерный способ лечения глазных болезней Федорова, космическая станция МИР, корабли Союз, истребители типа СУ и др.).

**Тип 5 Стратегия дифференциации товаров и рынков** (реализация нескольких видов или разновидностей товара (услуги) на нескольких рынках, или сегментах рынка);

**Тип 6 Стратегия диверсификации** (производство и реализация несвязанных товаров и услуг в различных областях и сферах деятельности).

Виды диверсификации:

- концентрическая диверсификация товаров – расширение номенклатуры схожими по назначению товарами, удовлетворяющими одну потребность (велосипед, мотоцикл, автомобиль, катер, вертолет, самолет, космический корабль);

- диверсификация горизонтальная – пополнение ассортимента товарами, не связанными с выпускаемыми, но которые могут вызвать интерес у существующей клиентуры (автомобиль, холодильник, обувь, аксессуары и др. под одной маркой);

- диверсификация конгломератная (товаров и рынков) – пополнение ассортимента новыми товарами, не связанными друг с другом, выпускаемыми по новым технологиям, и направляемыми на новые рынки.

**Тип 7 Стратегия интеграции** – слияние (добровольное), поглощение (недружественное) основных, вспомогательных, обслуживающих, обеспечивающих, конкурирующих, не связанных видов деятельности в единую систему.

Регрессивная вертикальная интеграция – нацелена на получение контроля над поставщиками на основе владения ими, или заключения долгосрочных договоров с жесткими санкциями за нарушение условий поставок (перемещение в цепи создания стоимости назад).

Прогрессивная вертикальная интеграция – заключается в получение контроля над системой распределения на основе владения оптовыми и розничными предприятиями (перемещение вперед), или заключения с ними долгосрочных договоров.

Горизонтальная интеграция – объединение, владение, или сговор (картель) с предприятиями конкурентов (перемещение по горизонтали).

Смешенная интеграция – вертикальная, а кроме того, объединенная с обслуживающими, вспомогательными предприятиями и организациями.

**Тип 8 Комплексная стратегия, объединяющая в различных сочетаниях типы 2 – 7** (инновационная с элементами диверсификации товаров и дифференциации рынков, вертикальная и горизонтальная интеграция на основе слияний и поглощений, микросегментный маркетинг и др.)

Маркетинговая стратегия осуществляет долгосрочное согласование возможностей фирмы с доступными ресурсами и ситуацией на рынке, т.е. в согласовании внутренней и внешней сред деятельности предприятия. Важно понимать по каким критериям и признакам следует выбирать типичную стратегию маркетинга. Как правило это ресурсы (природные, финансовые, материальные, интеллектуальные- ноу-хау, изобретения,

патенты, административные возможности, кадры), а также социальные, антикризисные и коммерческие цели.

На основе собранной и проанализированной информации о потребителях и их запросах, скрытых потребностях, неоспоримых возможностях и существенных преимуществах, уникальных ресурсах и гениальных идеях, опыте оригинальных, успешно реализованных стратегий, нацеленности стратегии во времени (в прошлое, в настоящее, в будущее), разрабатывается оригинальная стратегия маркетинга. [1] Затем она подвергается диагностике с целью оценки ее качества и эффективности.

Для оценки качества стратегии маркетинга используют следующие диагностические признаки [ 7]:

- **правильность определения цели** (сильные стратегии нацелены на реальные сегменты рынка, т. е. однородные – одинаково реагирующие на комплекс маркетинга, различимые – отличные от других, доступные – для воздействий и жизнеспособные – долго существующие и не распадающиеся; *слабые стратегии имеют несколько целей*, они направлены на неоднородные, не четкие, недоступные и нежизнеспособные сегменты рынка);

- **дифференцированность предложения** (сильные стратегии предлагают специфические, оригинальные для каждого сегмента товары и услуги; слабые стратегии – приспособливают для каждого сегмента стандартное предложение);

- **использование сильных сторон и возможностей на основе SWOT -анализа** (сильные стратегии используют сильные стороны организации и возможности рынка; слабые стратегии преодолевают трудности);

- **прогнозирование будущего** (сильные стратегии учитывают возможности будущих перемен на рынке (изменения в природе, запросах покупателей, изменение действий конкурентов, изменения в каналах распределения товаров, новые научные открытия; слабые стратегии не рассматривают возможности будущих изменений на рынке);

- **уникальность** (сильные стратегии уникальны своим предложением товара, его усовершенствованием, комплексом маркетинга и выбранным сегментом рынка; слабые стратегии предлагают то же, что и конкуренты и тем же самым потребителям);

- **синергия** (сильные стратегии позволяют экономить на масштабе производства за счет создания товаров для разных сегментов рынка на одной производственной и товарной базе (внутренняя синергия), а также использовать известность марки для внедрения в новые сегменты рынка; слабые стратегии тратят слишком много ресурсов для выпуска различных товаров и не используют синергетический эффект);

- **соответствие цели** (сильная стратегия обеспечивает достижение цели в полном объеме; слабая стратегия обеспечивает только частичное достижение цели);

- **тактика** (из сильной стратегии вытекает понятная тактика; слабая стратегия непонятна для тактической реализации);

- **управление рисками** (сильная стратегия снижает риски: природные, техногенные, политические, экономические, криминальные; слабая стратегия не учитывает риски);

- **обеспеченность ресурсами** (сильная стратегия обеспечена ресурсами; слабая стратегия обеспечена ресурсами не полностью).

С учетом развития теории и практики стратегического управления [8], обменоведения [2,3] маркетинга, в условиях перманентного кризиса назрела необходимость совершенствования интеграционной политики (на примере одного из вузов РФ, условное название: «Восточная санаторно-курортная академия»), как составной части комплекса маркетинга и стратегии организации. Анализ показывает, что конкурентными преимуществами университета являются:

- высокий уровень безопасности;

- природные ресурсы: парковая зона и большой земельный участок;

- недвижимость большой площади, находящаяся в хорошем состоянии на охраняемой территории;
- организованная, на хорошем уровне, досуговая, вне учебная, творческая деятельность студентов;
- хорошая оснащенность современными техническими средствами обучения;
- консервативно-демократический стиль управления и корпоративной культуры;
- эффективное управление материальными ресурсами;
- маркетинговая, интернет и ПР – работа, создающие виртуальный образ более продвинутый в отношении престижа диплома и качества образования, чем реальная ситуация, и обеспечивающий приток новых поступающих, ранее ни как не связанных с университетом;
- научно исследовательская работа, обеспечивающая университетский уровень аккредитационных показателей и возможность формирования стратегии исследовательского университета.

Узкими метами и недостатками деятельности вуза являются:

- расположение на окраине города, не у метро;
- уровень оплаты труда преподавателей ниже среднего по региону, отсутствие система материального стимулирования труда, что не позволяет достичь уровня качества преподавания, обеспечивающего основной поток поступающих на учебу по рекомендации студентов и выпускников.
- рекомендации студентов – основной ПР - канал информации о качестве обучения, в ряде случаев, или не работает, или работает негативно;
- высокая текучесть кадров, низкий уровень вложения в человеческий капитал не обеспечивают формирование потока положительной ПР – информации, а в ряде случаев делает ее негативной от уволившихся и даже работающих преподавателей;
- кадровая политика на основе лояльности и экономии расходов на капитализацию человеческого капитала, не обеспечивающая привлечение высоко квалифицированных, иностранных специалистов и преподавателей-мужчин на большинство должностей;
- информационное противоречие между декларированной политикой государства на повышение заработной платы преподавателей до уровня средней по региону и уровнем зарплаты в университете, которая ниже оплаты труда в школах, колледжах, училищах, на транспорте, в строительстве, промышленности и в других сферах;
- низкий уровень информированности населения Московского региона и России, ближнего и дальнего зарубежья о деятельности университета, его практически не знают потенциальные потребители и путают с другими гуманитарными вузами;
- недостаточность инновационных образовательных программ, особенно для магистров, аспирантов, слушателей курсов повышения квалификации, второго высшего образования;
- недостаточная эффективность использования природных ресурсов земельного участка лесопарковой зоны;
- слабый интеграционный потенциал организации.

В результате сложился недостаточно продвинутый в информационном поле образ вуза со средним уровнем подготовки, недостаточно престижным дипломом, хорошей материальной базой и низкой оплатой труда преподавателей.

Не стала информационной доминантой стратегия создания исследовательского университета, провозглашенная несколько лет назад. Возникло противоречие между декларированной стратегией университета и реальной стратегией роста капитализации имущества, а также его образом «санатория с необременительным обучением». Сформировавшейся образ университета имеет как положительные, так и отрицательные стороны, и не обеспечивает, в полной мере, характеристики исследовательского вуза с инновационным позиционированием образовательных программ. Стратегия капитали-

зации стоимости имущества сыграла важную роль в развитии вуза в период роста экономики, но в период кризиса не полное использование недвижимости и природного потенциала, не полная загрузка основных фондов резко снизили показатели фондоотдачи, рентабельности капитала.

С учетом выше изложенной теории маркетинга целесообразно на базе матрицы стратегического анализа [4] разработать и реализовать диверсифицированную комплексную стратегию маркетинга исследовательского университета, нацеленную на создание образа инновационного исследовательского вуза и основанную на интеграции всех маркетинговых направлений деятельности. Следует объединить разрозненные маркетинговые коммуникации на базе аналитического центра стратегических маркетинговых исследований. Он призван обеспечить прогнозирование спроса методами корреляционно-регрессионного анализа, временных рядов, экспоненциального сглаживания и др. на инновационные и традиционные образовательные программы, разработку адаптивной инновационной стратегии маркетинга, антикризисного комплекса и плана маркетинга, и малобюджетной системы продвижения. Следует разработать план повышения эффективности использования не задействованного, в полном объеме, недвижимого имущества и природных ландшафтных ресурсов с целью повышения показателя фондоотдачи и снижения сумм налогов, приходящихся на одного студента. В частности, эту работу следует осуществлять на основе - организации воскресных групп заочной и очно-заочной форм обучения, курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки, различных форм дополнительного образования, а также регулярного проведения научных симпозиумов, концертов и торжеств, подготовки водителей, создания бизнес-инкубатора, оказания медицинских услуг и др.

Необходимо разработать систему дифференцированной оплаты труда и стимулирования преподавателей, обеспечивающую повышение уровня исследовательской, аналитической и практической подготовки студентов, а также положительный активный информационный поток о вузе, исходящий от преподавателей. В частности, возможно, перейти к системе пожизненного (бессрочного) найма сотрудников, а также на 10, 5 летние контракты, что обеспечит снижение текучести кадров, накопление интеллектуального капитала и станет мощным стимулом повышения эффективности и качества труда. В стратегической перспективе следует внедрить систему участия преподавателей в доходах вуза и создать так называемую «народную образовательную организацию». Целесообразно также внедрить систему дисконтных скидок для увеличения приема по рекомендации студентов и преподавателей, а также систему круглогодичного приема на учебу.

Важно активно развивать программу международного продвижения университета, обучения китайских студентов, увеличения приема студентов стран СНГ.

Таким образом, предлагается комплексная стратегия маркетинга формирования инновационного образовательного и исследовательского товара и услуги, нацеленная на сегменты международного рынка и рынка стран СНГ, а также внутреннего рынка очного, заочного, очно-заочного, высшего и среднего, дополнительного профессионального образования. Она обуславливает формирование эффективной коммуникативной политики на основе интегрированных коммуникаций: традиционной рекламы и рекламы в интернете, ПР – мероприятий и малобюджетного продвижения, а также генерирования основного положительного информационного потока от выпускников, студентов и преподавателей на основе системы экономического стимулирования сбыта и оплаты труда.

Для реализации выше сформулированных предложений целесообразно на базе кадрового потенциала соответствующего факультета, других подразделений вуза создать учебно-научный, аналитический Центр стратегических маркетинговых исследований и коммуникаций.

Важнейшей составляющей стратегии маркетинга в условиях кризиса является политика интеграции средних и небольших вузов (7 Тип стратегии). Интеграция позволяет получить синергетический эффект и экономию условно постоянных расходов (управленческие расходы, коммунальные платежи и др.) В некоммерческой организации она может использоваться на финансирование премиальной системы оплаты труда на основе рейтинга преподавателя, закупку современного оборудования, социальные гарантии сотрудникам, внедрение информационных технологий управления и др. нужды.

Критерием эффективности интеграционной стратегии вуза является достижение акредитационных показателей, а также учитываются: доля поступивших на учебу по рекомендации выпускников, доля трудоустроившихся выпускников по окончании вуза из числа выпущенных за год, средняя заработная плата преподавателей в сравнении со средней зарплатой по региону (требования Президента РФ), коэффициент текучести кадров, средний индекс цитируемости научных публикаций, объем НИР в денежном выражении на одного преподавателя, стоимость бренда, уровень узнаваемости бренда среди потенциальных потребителей региона, выполнение требований мобилизационной готовности, показатель фондоотдачи и др.

### Литература

1. *Морито А. Sony*. Сделано в Японии; при участии Эдвина М. Рейнголда и Мицуко Симомуры; Перевод с англ.- 2-е изд. М.: Альпина бизнес букс, 2007.-290 с.
2. *Разовский Ю. В., Савельева Е. Ю.* Эквивалентный обмен. /Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 5. Часть II. Редкол.: Пивоваров Ю.С. (отв. ред.) и др. М.: ИНИОН РАН, 2010. 772 с. С. 703 - 707
3. *Разовский Ю. В.* Обменоведение - фундаментальная и прикладная наука об обменах./ Маркетинг в России и за рубежом. 2009. №4 (72). С.134-138.
4. *Разовский Ю. В. Ольшанский Ю. П.* Учреждения ДПО и стратегия их функционирования. /Знание, понимание, умение. 2007, №2.
5. *Разовский Ю. В., Савельева Е. Ю.* Будущее маркетинга: проблемы и пути его изучения. / Маркетинг в России и за рубежом. 2007. №6.
6. *Семенов А.В., Руденко Ю.С., Разовский Ю.В.* Концепция магистерской программы: «Стратегическое управление ресурсами прибрежных зон»// Образовательные ресурсы и технологии. 2015. № 2. С. 81-91.
7. *Смит Брайан Д.* Как заставить маркетинг работать. Стратегическое планирование на опыте известных компаний / Перевод с англ. М.: Вершина, 2006. 392 с.
8. *Томпсон-мл. Артур А., Стирклэнд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа./ 12-е издание: Пер. с англ. М.: Изд. Юм Вильямс, 2002. 928 с.

### Integration strategy of marketing of the University and criteria of its effectiveness

*Yuri Viktorovich Razowski, doctor of economic Sciences, Professor, Moscow Witte University*

*Discusses the methodology for developing marketing strategies. Are the diagnostic signs and assessment of the quality of marketing strategy. Analyzes the weaknesses and competitive advantages marketing strategy of one of the universities of the Russian Federation. Formulated proposals for its improvement through integration. Presents criteria for evaluating the effectiveness of integration strategies of marketing of the University.*

*Keywords: Strategy, marketing, integration, University, methodology, quality diagnostics, marketing strategy, efficiency, criteria, integration.*