

Петруня Ю.Є.

доктор економічних наук,
завідувач кафедри менеджменту ЗЕД,
Університет митної справи та фінансів

Петруня В.Ю.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД,
Університет митної справи та фінансів

СЕРЕДОВИЩЕ ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

Проведено аналіз зовнішнього середовища діяльності університетів України, насамперед таких факторів, як поведінка споживачів, конкурентні умови та державний вплив. Проаналізовано особливості застосування на ринку послуг вищої освіти таких маркетингових інструментів управління, як товарна, цінова та комунікаційна політика університетів.

Ключові слова: ринок послуг вищої освіти; державне регулювання; університет; управління; маркетинг.

Проведен анализ внешней среды деятельности университетов Украины, прежде всего таких факторов, как поведение потребителей, конкурентные условия и государственное влияние. Проанализированы особенности применения на рынке услуг высшего образования таких маркетинговых инструментов управления, как товарная, ценовая и коммуникационная политика университетов.

Ключевые слова: рынок услуг высшего образования, государственное регулирование, университет, управление, маркетинг.

Petrunya Y.Ye., Petrunya V.Yu. THE ENVIRONMENT OF UNIVERSITIES AND MARKETING ASPECTS OF MANAGEMENT

The external business environment of universities in Ukraine has been analyzed in the context of education delivery services. The focus of the analysis is turned to the factors of external business environment namely consumers, competitive conditions, and the influence of the government. The dynamics of the number of graduates that create a demand for university education in Ukraine are not increasing. In general, the market capacity of the university education in Ukraine is decreasing. As for some individual segments and different areas of qualifications, the situation is similar. This causes the sharpening of competition on the service markets of the university education in Ukraine. The government serves as a high-powered institute of management. The important financial instruments of the government impact on the university activity are the disposition of funds for the national university support and the organization of the government order for specialists training in different universities for different qualifications. The distribution of state-finance openings in accordance with the external independent evaluation results is a complex issue and requires further research. Universities try to improve their management systems and make them more market-oriented. The usage pattern on the service markets of the university education of such marketing management tools as trade, price, and communicative policies of universities have been analyzed. It is also mentioned that extensive product strategies for universities are almost depleted. In most cases, the price policy is safe; the differentiation of price quotation is relatively imperceptible for the majority of competitors. The positioning strategy remains insufficient at some universities. The development of the marketing of university branches is suggested as one of the components of the university organizational management structure.

Key words: market for higher education services; state regulation; university; management; marketing.

Постановка проблеми. Управлінський середовища діяльності організації. Для ситуаційний аналіз завжди включає в себе організації, яка орієнтована на ринок, на дослідження зовнішнього та внутрішнього діяльність в умовах конкуренції та змінно-

сті середовища, якісний аналіз зовнішнього середовища набуває особливого значення.

Університети є суб'єктами, які надають відповідні освітні послуги, які можуть мати безпосередньо платний для абітурієнтів характер (в цьому разі вищий навчальний заклад (ВНЗ) виступає суб'єктом ринку освітніх послуг) або бути для абітурієнтів бюджетно-трансфертними (безоплатними). Практично кожний державний університет в Україні працює як із «бюджетними», так і з «контрактними» студентами.

Університети конкурують між собою за обидві категорії абітурієнтів. Досить очевидним є загострення конкуренції між ВНЗ України в останні роки. Аналіз зовнішнього середовища діяльності університету є основою для прийняття адекватних – своєчасних та ефективних – управлінських рішень. Якісне проведення ситуаційного аналізу, визначення тенденцій та надання прогнозних оцінок є складним та відповідальним завданням управлінців університету. Загалом це є однією з ключових функцій управління, до реалізації якої, як правило, залучаються топ-менеджери, фахівці відповідних підрозділів та «інтелектуали» організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Можна зазначити, що питання економіки та управління у сфері вищої освіти не так часто фокусовано потрапляють у поле зору науковців. Серед останніх публікацій, спеціально присвячених цій проблематиці, можна, зокрема, виділити цікаву роботу С. Колліні «Навіщо потрібні університети?», в якій автор проводить ключову думку про те, що призначення університетів не можна розглядати як інструмент допомоги членам суспільства у зароблянні грошей [1]. Відповідним чином і держава, насамперед її урядові інститути, у визначенні масштабів та порядку фінансування університетів не можуть, на думку С. Колліні, виходити лише з категорій валового внутрішнього продукту, економічного зростання, кар'єри, заробітної плати тощо. У. Боуен провів спеціальне цікаве дослідження з питань особливостей вищої освіти в «цифрову епоху» [2]. Без-

умовно, цифрові технології, формування «цифрового суспільства» вносять суттєві зміни як у зовнішнє, так і у внутрішнє середовище діяльності сучасних університетів і відповідним чином мають відображатися в системах управління університетами, в діяльності їх менеджерів. Треба також зазначити, що створення та функціонування в нашій країні Українського центру оцінювання якості освіти, який займається організацією незалежного тестування абітурієнтів, привело до появи та можливостей використання нової цікавої статистичної інформації щодо освіти в Україні [3].

Метою статті є аналіз зовнішнього середовища діяльності ВНЗ України та визначення особливостей ринку вищої освіти і маркетингового управління ВНЗ в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Позиції університету на ринку освітніх послуг, його конкурентоспроможність та перспективи залежать від низки факторів. Серед компонентів зовнішнього середовища діяльності університетів в Україні ключового значення в сучасних умовах набувають, на наш погляд, фактори місткості ринку вищої освіти та державного регулювання, державної політики в сфері вищої освіти.

Місткість ринку вищої освіти в Україні знаходиться під впливом низки факторів, таких як: демографічна ситуація; реальні доходи людей; здатність абітурієнтів до складання ЗНО, державні правила вступу до ВНЗ; настрої батьків та абітурієнтів щодо вибору країни отримання вищої освіти; політика держави щодо загальної кількості та структури бюджетних місць в державних ВНЗ тощо. Приблизно такі ж самі фактори впливають і на місткість окремих сегментів ринку послуг вищої освіти – взятих у розрізі окремих спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у сфері вищої освіти в Україні.

У сегментах ринку вищої освіти в Україні виникають постійні коливання, пов'язані зі змінами у поведінці абітурієнтів та їхніх батьків.

«Поведінкові фактори» виявляються, зокрема, у зменшенні кількості абітурієнтів, які складають зовнішнє незалежне оці-

нювання (ЗНО) з математики. У результаті в ситуації, коли не ВНЗ визначають набори сертифікатів ЗНО (предметів), необхідних для вступу на певну спеціальність, місткість сегментів, в яких математика є обов'язковою для вступу, скорочується. Так, у 2013 р. кількість абітурієнтів, які зареєструвалися для участі в ЗНО з математики, становила 197,5 тис. осіб, у 2016 р. цей показник знизився до 132,2 тис. осіб, а в 2017 р. він дорівнював 113,1 тис. осіб. У 2017 р. фактична участь абітурієнтів в незалежному оцінюванні з математики становила 94% від зареєстрованих, 16,46% абітурієнтів-учасників не подолали порогу встановленого мінімального рівня балів. Вибір предмета «математика» у процентному відношенні до загальної кількості зареєстрованих абітурієнтів коливався від 26,24% у Чернівецькій області до 58,72% в Одеській області. У Дніпропетровській області цей показник становив 55,47% [3]. Виші, які працюють у сегментах спеціальностей, для вступу на які потрібен сертифікат

ЗНО з математики, безумовно, відчувають погіршення ситуації та умов своєї діяльності.

«Поведінкові фактори» виявляються й у коливаннях бачення, насамперед батьками абітурієнтів, «перспективності» тієї чи іншої спеціальності. Досить часто це бачення не ґрунтується на достатній глибині оцінки поточної та перспективної ситуації на ринку праці. «Поведінкові фактори» батьків абітурієнтів, які є загалом досить впливовими учасниками процесу вибору ВНЗ та спеціальності, є переважно факторами суб'єктивно-емоційного характеру. За останні, скажімо, 10 років ми бачили чимало періодичних сплесків підвищення уваги до одних спеціальностей та згасання інтересу до інших.

Загалом загальною тенденцією є зменшення фізичної місткості ринку послуг вищої освіти в Україні. Для ілюстрації ситуації нами проаналізовані, зокрема, дані щодо набору студентів на перший курс до ВНЗ м. Дніпро за спеціальністю «Менеджмент» у 2017 р. (рис. 1). Загальний набір студентів, якщо опе-

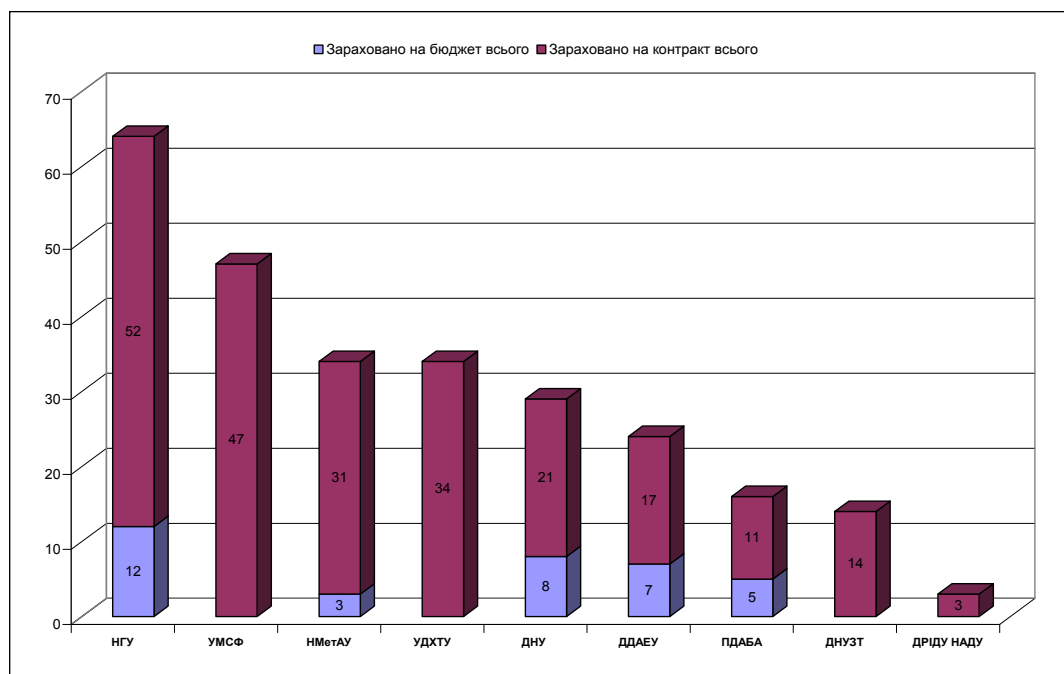


Рис. 1. Результати вступної кампанії до ВНЗ м. Дніпро за спеціальністю «Менеджмент» (освітній рівень «бакалавр», 2017 р.).

рувати даними рис. 1, становив 265 осіб, з них прийом на бюджетні місця – 35 осіб (13%), на контрактні місця – 230 осіб (87%). Якщо включити до аналізу буквально всі ВНЗ, які здійснювали набір за цією спеціальністю на зазначеному географічному ринку, то ми отримаємо фізичну місткість цього сегменту ринку приблизно в 300 осіб. Якщо спробувати оцінити фінансову місткість цього сегменту ринку, то вона буде становити, за нашими оцінками, приблизно 3 млн грн.

Державна регуляторна політика включає низку важливих моментів: загальне фінансування, розподіл фінансування за напрямками використання та між ВНЗ, встановлення правил прийому до ВНЗ, визначення порядку ліцензування та акредитації ВНЗ тощо. Державне регулювання системи вищої освіти, ринку послуг вищої освіти є необхідним елементом освітнього життя в сучасних реаліях, певним відображенням принципів та умов функціонування сучасної системи змішаної економіки.

Проте для дослідників та практиків залишається чимало простору та підстав для активних дискусій щодо масштабів, характеру, інструментів впливу держави на роботу університетів та функціонування ринку вищої освіти загалом. Одним із таких дискусійних питань в Україні є, на нашу думку, порядок розподілу бюджетних місць між ВНЗ. Міністерство освіти і науки України вдалося до використання принципу розподілу бюджетних місць для ВНЗ за показниками ЗНО абітурієнтів – «бюджетне місце приходить до ВНЗ разом із конкретним абітурієнтом». Тобто бюджетні місця для ВНЗ створюють абітурієнти з найкращими результатами ЗНО. І, на перший погляд, таке рішення є логічною ідеєю: кращі за результатами ЗНО випускники загальноосвітніх закладів отримують бюджетні преференції від держави, за якими до відповідних ВНЗ надходить державне фінансування.

Проте чи все правильно та справедливо враховує ця досить проста схема? Спробуємо уважно та об'єктивно проаналізувати лише те, за рахунок чого досягаються ти або

інші показники ЗНО. Не можна заперечувати проти того, що в показниках ЗНО відображаються талант та зусилля абітурієнта. Але, крім цього, в них відображаються ще й такі фактори, як: рівень (потенціал) тієї чи іншої школи (і цей вплив підтверджується аналітико-статистичними матеріалами Українського центру оцінювання якості освіти – за географічною ознакою, за статусом загальноосвітнього навчального закладу [3]); можливості батьків у підборі та фінансуванні репетиторів; рівень доступних для батьків репетиторів. Виникає питання: чого взагалі більше в результатах ЗНО – внутрішнього (особистісного – здібностей, зусиль тощо) чи зовнішнього (рівень школи, фінансові та організаційні можливості батьків тощо)? Звернемо також увагу на те, що встановлена система надання бюджетних місць абітурієнтам абсолютно не враховує рівня доходів, матеріального стану сімей. Різниця в 10 балів за результатами ЗНО може надати фінансову преференцію від держави багатій сім'ї та позбавити її малозабезпечену сім'ю. Крім того, зазначений порядок розподілу бюджетних місць не орієнтований на необхідність першочергового врахування особливостей регіональних ринків праці, пом'якшення диференціації в умовах діяльності регіональних та столичних ВНЗ. Тобто проблема, на нашу думку, є, і треба продовжити роботу щодо пошуку вдосконалення системи розподілу бюджетних місць між ВНЗ.

Практичні аспекти маркетингового управління для університетів стилю конкурентоспроможності. По-друге, це ефективність використання певного комплексу маркетингових інструментів в управлінні університетом.

Щодо особливостей використання університетами України окремих маркетингових інструментів відзначимо таке.

Товарна політика. Головним у ній є набір спеціальностей, за якими відбувається навчання в університеті. «Товарні портфелі» університетів останні роки постійно розширювалися. Натепер період використання екстенсивних стратегій університетами за

рахунок збільшення кількості спеціальностей є, на нашу думку, практично завершеним. Університети стали досить універсальними вищими навчальними закладами в Україні. При цьому їм не завжди вдалося досягнути необхідного фінансового результату – як із погляду рівня доходу, так і з погляду рентабельності. Стало зрозумілим, що далеко не завжди відкриття нової спеціальності приводить до фінансового успіху нового продукту – як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Проблема поглиблюється ще й тією обставиною, що нерентабельна послуга буде надаватися щонайменше чотири роки (бакалаврський цикл). Щодо інших складників «товарних лінійок» університетів, то вони залишаються відверто другорядними у своєму фінансовому значенні. Напевно, для абсолютної більшості університетів України таке значення послуг вищої освіти в струк-

турі їх доходів буде типовим у найближчому майбутньому.

Цінова політика. Загальновідомими є методи ціноутворення, які використовуються в управлінні бізнес-процесами загалом. Щодо більшості ВНЗ України, то, враховуючи орієнтацію на виживання, ними використовується цінова політика «обережності», політика орієнтації на конкурентів. У верхньому ціновому сегменті працює лише невелика кількість ВНЗ. Тобто загалом система ціноутворення є досить простою, орієнтованою насамперед на забезпечення контингенту студентів. Більше того, здається, що окремі ВНЗ працюють із цінами без достатнього врахування вимог рентабельності.

На рис. 2 подані дані щодо вартості одного року навчання за освітнім рівнем «бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент» для набору 2017 р. у м. Дніпро. Розрахунки

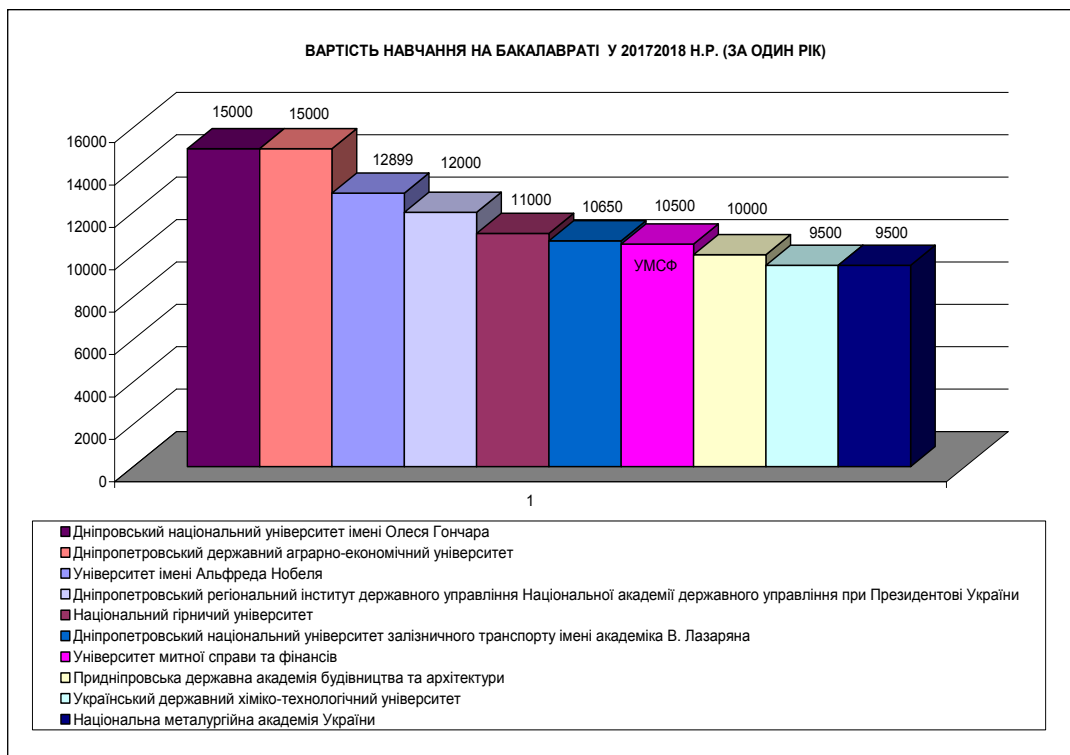


Рис. 2. Вартість одного року навчання за освітнім рівнем «бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент» у ВНЗ м. Дніпро (2017 рік набору).

показують, що коефіцієнт диференціації вартості навчання (відношення найвищої вартості до найменшої) становить 1,58, тобто приблизно 50%. Це, по-перше, досить невисока цінова диференціація ринкових пропозицій конкуруючих продуктів, а по-друге, за певним винятком двох ВНЗ, всі конкуренти знаходяться в максимально близькому ціновому діапазоні (вигляд діаграми – майже горизонтальна лінія). Щодо оцінки еластичності попиту за ціною, то між вартістю 15 000 грн. та 9500 грн., напевно, вона буде досить очевидною, але що стосується діапазону інших цінових пропозицій, то навряд чи вона буде більш-менш суттєвою.

Позиціонування та маркетингові комунікації. Аналіз показує, що ВНЗ, як правило, або досить мало приділяють уваги питанню позиціонування, або фактично ігнорують його. Це не відповідає сучасним стандартам ринкового управління організаціями. Відомо, що важливою передумовою досягнення своїх цілей в умовах конкуренції є щонайменше представлення споживачу особливостей, відмінних якостей своїх товарів та послуг. Щодо ВНЗ, то фактично ми часто спостерігаємо своєрідний варіант «непублічного позиціонування за ціною».

Невизначеність позиції в свідомості абітурієнтів та їх батьків щодо відмінностей у наданні освітніх послуг певним ВНЗ є проблемним фактором для нього. Хоча треба визнати, що пошук моделі позиціонування для університету відрізняється від аналогічної роботи в бізнес-організації. Менеджерам університетів треба знайти «щось своє» – реальне, чітке, довгострокове, важливе для абітурієнтів та їх батьків. Менеджерам тут є над чим думати та дискутувати. Зазначимо також, що відсутність стратегії позиціонування може негативно відбиватися на фінансово-інвестиційній діяльності ВНЗ. Розподіл фінансових ресурсів, інвестування, навіть в умовах обмежень, повинні бути концентрованими, виходити з необхідності розвитку конкретно визначених потенційних та реальних переваг ВНЗ щодо його ринкових конкурентів.

Для деяких університетів вже тільки їх вік, їх історія є важливим елементом іміджу,

їх сприйняття споживачами освітніх послуг. Назви таких вузів є широко відомими для споживачів, чимало людей із «кола спілкування» абітурієнтів отримували освіту в таких ВНЗ. У відносно молодих ВНЗ потрібно побудувати відповідну систему управління комунікаційним процесом. Через систему комунікацій можна інформувати споживачів про товарний асортимент та можливості ВНЗ, формувати у них уявлення про його можливі переваги (особливості). При цьому є важливим, аби це були системні, послідовні, довготривалі акції.

Університетам, насамперед ринково орієнтованим, для досягнення успіхів, тактичної та стратегічної конкурентоспроможності потрібно послідовно розвивати свої системи маркетингового управління.

Напевно, все більше стає очевидною необхідність функціонування в управлінській структурі університету спеціального підрозділу – відділу маркетингу. Його якісна робота допоможе університету швидше перейти від традиційної «профорієнтаційної роботи» до більш сучасної маркетингово-орієнтованої системи діяльності та управління.

Необхідно правильно «вписати» маркетинговий підрозділ в загальну систему управління ВНЗ. «Вертикаль» має передбачати підпорядкування керівника відділу маркетингу першому проректору або іншому проректору. Те, як будуть формуватися «горизонтально-матричні» зв'язки (зв'язки відділу маркетингу з іншими структурними підрозділами), залежить насамперед від того, які функції будуть покладені на відділ маркетингу, якою буде його внутрішня структура.

У межах відділу маркетингу ВНЗ доцільно створити два сектори: інформаційно-аналітичний та сектор маркетингових комунікацій.

Інформаційно-аналітичний сектор повинен якісно виконувати два основних завдання:

– формувати необхідну інформацію щодо стану зовнішнього середовища діяльності ВНЗ (абітурієнти, ВНЗ-конкуренти, організації-роботодавці тощо) та його внутрішнього середовища (студенти, викладачі, співробітники);

– формувати пропозиції щодо вдосконалення діяльності ВНЗ, зокрема щодо його стратегії, позиціонування, товарної, цінової, навчальної та іншої діяльності.

Сектор маркетингових комунікацій. Його основними завданнями є:

– інформування цільової та контактних аудиторій про освітні послуги ВНЗ (створення рекламної продукції, управління сайтом ВНЗ, робота в соціальних мережах, зв'язки з громадськістю);

– доведення до цільової та контактних аудиторій переваг ВНЗ, переконання цільової аудиторії в доцільності користування послугами ВНЗ;

– організація днів абітурієнта та інших заходів, розроблення та сприяння впровадженню «фірмового» (вузівського) стилю (логотип, оформлення будинків, приміщень, атрибутика тощо);

– робота з бізнес-середовищем та іншими роботодавцями, підтримка контактів із випускниками.

Щодо керівника відділу маркетингу, то його основними функціями можуть бути організація діяльності відділу, розроблення планів маркетингової діяльності ВНЗ, розроблення бюджетів маркетингу, забезпечення реалізації планів маркетингу, надання пропозицій керівництву ВНЗ щодо вдосконалення маркетингової та діяльності вишу загалом.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Зовнішнє середовище діяльності університетів в Україні характеризується складністю, несприятливою динамікою для університетів за ключовим його параметром. Місткість ринку вищої освіти за фізичними параметрами кількості абітурієнтів – потенційних та реальних – не має динаміки розвитку. Ця обставина приводить до загострення конкуренції між ВНЗ, які наявні на ринку вищої освіти України. Часто спостерігаються спроби конкурувати за рахунок обережної цінової політики. Стратегії позиціонування не завжди є предметом серйозної уваги з боку менеджерів ВНЗ. Державне регулювання діяльності університетів, функціонування ринку послуг вищої освіти є, з одного боку, важливим і достатньо впливовим, з іншого – характеризується низкою новацій, в тому числі таких, що є досить дискусійними. Загальний стан середовища діяльності, його динаміка вимагають від університетів рішучих дій щодо вдосконалення систем управління, насамперед маркетингового складника. Оновлення структури управління, зокрема забезпечення наявності в університетах ефективних маркетингових підрозділів, розвиток маркетингового стилю мислення менеджерів ВНЗ, може сприяти підвищенню ефективності управління та рівня ринкової конкурентоспроможності університету.

Список використаних джерел:

1. Коллини С. Зачем нужны университеты? / Стефан Коллини ; пер. с англ. под науч. ред. А. Смирнова. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2016. 264 с.
2. Боуэн У. Высшее образование в цифровую эпоху / Уильям Г. Боуэн; пер. с англ. под науч. ред. А. Смирнова. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2018. 224 с.
3. Центр оцінювання якості освіти. URL: <http://www.testportal.gov.ua>.