

**АКТУАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
ПРОБЛЕМЫ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ**

УДК 65.012

DOI: 10.26456/2219-1453/2022.1.169–178

**МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

**Н.Н. Беденко<sup>1</sup>, О.В. Скудалова<sup>2</sup>, Е.А. Гусева<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

Целью исследования является выявление сходств и отличий в подходах к формированию и реализации маркетинговых стратегий российскими и зарубежными учебными заведениями высшего образования. Научная новизна работы заключается в теоретическом обосновании маркетинговых стратегий в системе высшего образования; уточнении компонентов комплекса маркетинга образовательных услуг и показателей их оценки; проведении сравнительного анализа российской и зарубежной практики маркетинга услуг учреждений высшего образования.

**Ключевые слова:** *маркетинговая стратегия, маркетинг-микс образовательных услуг, услуги высшего образования, маркетинг образовательных услуг, маркетинговая стратегия университета.*

В условиях конкуренции на рынке образовательных услуг учреждения высшего образования России стремятся внедрять в свои системы управления актуальные методы и инструменты, позволяющие успешно конкурировать не только на национальном, но и на международном уровне, что особенно важно на фоне развивающихся платформ онлайн-образования.

Качественное достижение целей, предусмотренных генеральной стратегией и миссией учебного заведения, зависит от правильно сформированных функциональных стратегий, в том числе в сфере маркетинга. Зачастую данная стратегия является частью общей, а в некоторых случаях не формируется вовсе. При этом стоит отметить, что маркетинг в университете осуществляется ситуативно, что не приносит долгосрочного эффекта и не приближает организацию к желаемым показателям деятельности.

Изучение трудов в области стратегического менеджмента и маркетинга М. Портера, В.А. Барина, Ю.В. Гуськова, А.И. Панова, Ф. Котлера, П.С. Завьялова, С.Н. Дияновой выявили недостаточность сформированных теоретических знаний о построении и реализации маркетинговых стратегий в сфере образовательных услуг высшей школы как за рубежом, так и в России. В ходе исследования были использованы поисковые методы сбора, анализа и синтеза информации, сравнительного анализа и индукции.

Рассматривая маркетинг в образовании как комплекс взаимосвязанных элементов маркетинговой деятельности, можно утверждать, что он имеет следующие целевые ориентиры: повышение степени удовлетворенности заинтересованных сторон; сбалансированность продуктовой и ценовой политики с учетом требований рынка.

Маркетинговая стратегия организации является планом противостояния силам конкуренции, сформированных М. Портером: возникновению новых конкурентов, появлению товаров-заменителей, способности поставщиков торговаться, конкуренции среди существующих организаций и способности потребителей торговаться [1, с. 95].

Понятие «маркетинговая стратегия» можно рассмотреть как:

- средство достижения целей организации;
- генеральное стратегическое направление деятельности предприятия, с которым увязываются все аспекты маркетинга;
- совокупность решений организации относительно выбора целевого рынка и продукта для рынка;
- оптимальное управление продуктами и оптимальное распределение ресурсов;
- сочетание ресурсов и навыков организации, с одной стороны, и возможностей риска, исходящих из окружающей среды, с другой стороны, при котором достигаются основные цели [2, с. 44].

В формировании и реализации маркетинговой стратегии значительную роль играет существующий комплекс маркетинга – 4Р-модель. Для продукта (материального товара) в данную модель традиционно включаются 4 основных компонента: продукт, сбыт, цена, продвижение.

В основном, при управлении комплексом маркетинга услуг образовательной организации упор делается на продвижение, т. к. управление продуктом (услугой), ценой и сбытом может быть ограничено законодательством. Однако, маркетинг университета не сводится к управлению лишь коммуникационной политикой учебного заведения, а охватывает все компоненты маркетинг-микса, которые влияют на предпочтения стейкхолдеров при выборе университета как объекта, предоставляющего образовательные услуги населению. Для более эффективного управления маркетингом услуг высшей школы 4Р-модель стоит дополнить компонентами, выделенными в 7Р-модели М. Битнера и изучить также образовательный процесс, персонал университета и физические атрибуты (окружение) [3, с. 120].

Перечень характеристик, указанных в табл. 1, является результатом адаптации стандартных метрик компонентов к области образовательных услуг высшей школы. Он универсален для изучения и

анализа маркетинга университета, находящегося как в России, так и за ее пределами, однако не может считаться исключительным, и может быть дополнен или уточнен относительно национальных особенностей, а также использоваться частично.

Перечисленные элементы могут быть рассмотрены через следующие показатели.

Таблица 1

Элементы комплекса маркетинга образовательных услуг

№ п/п	Элементы комплекса маркетинга	Характеристики элемента комплекса маркетинга
	Продукт / услуга	Многопрофильные образовательные программы Уникальность курсов Уровни обучения (бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура, докторантура) Гарантии трудоустройства Программы дополнительного образования Дополнительные услуги (предоставление общежития, профсоюзы, студенческие объединения и др.) Наличие лицензии и аккредитации
	Сбыт	Формы обучения (очная, заочная, очно-заочная, дистанционная) Работа со стейкхолдерами Расположение университета / корпусов Доступность транспорта Наличие филиалов Наличие вспомогательных инфраструктурных объектов (библиотеки, спортзалы, бассейн и т. д.) Управление каналами сбыта
	Цена	Гибкость системы оплаты обучения Наличие бюджетных мест Уровень цен по сравнению со средним уровнем дохода населения Наличие системы скидок и льгот Цены на дополнительные услуги Уровень цен на программы дополнительного образования и повышения квалификации Соответствие законодательству
	Продвижение	Рекламная кампания Приемная комиссия Участие в ярмарках профессий Партнерство со стейкхолдерами Система стимулирования сбыта Позиционирование Брендинг / фирменный стиль Средства цифрового маркетинга Международное взаимодействие
	Персонал	Остепененность ППС Привлечение работодателей и практиков к обучению Условия конкурсного отбора

№ п/п	Элементы комплекса маркетинга	Характеристики элемента комплекса маркетинга
		Условия труда Система мотивации Система оценки качества преподавания
	Физические атрибуты	Интерьер учебных корпусов Материально-техническое оснащение Наличие специализированных лабораторий, центров, мест практики Информационные вывески Корпоративный стиль одежды Сувенирная продукция Печатные продукты Экстерьер зданий Прилегающая территория Студенческий городок Организация «доступной среды»
	Процесс	Создание учебных рабочих программ Система внутреннего документооборота Организация учебной деятельности Система менеджмента качества Повышение квалификации персонала Обновление рабочих программ Организация досуга обучающихся Организационная структура Использование технических средств Методы обучения

Комплекс маркетинга необходим для наиболее полного рассмотрения всех факторов, которые следует учесть при формировании маркетинговой стратегии или ее корректировке, т. к. независимо от выбранного плана действий, необходимо иметь актуальную информацию об элементах, имеющих значительный вес в управлении маркетингом и функционировании образовательной организации в целом.

Единого подхода к реализации маркетинговой стратегии университета не существует, т. к. учебные заведения в разных странах имеют особенности системы высшего образования, внешней среды и общих целей деятельности. Однако универсальным является процесс формирования стратегии [2, с. 45]:

1. изучение существующих целей / формирование целей организации;
2. проведение ситуационного анализа внешней среды (выявление возможностей и угроз);
3. проведение ситуационного анализа внутренней среды (определение сильных и слабых сторон);
4. постановка маркетинговых целей организации;
5. формирование маркетинговой стратегии, программ, планов.

В сфере маркетинговой деятельности образовательных учреждений особый интерес представляют вопросы формирования моделей ее организации и механизмов управления.

Зарубежные образовательные организации при формировании маркетинговой стратегии выделяют и делают упор на историю и специализацию университетов, подчеркивая вклад в образование и становление знаменитых ученых и деятелей искусства, политики и науки. Особенностью иностранных высших учебных заведений является преобладание частных институтов, которые имеют внушительные фонды для развития инфраструктуры и материально-технической базы университета, найма высококвалифицированных кадров. Поэтому основной аспект маркетинговой стратегии учреждения – коммуникационная политика, выстроенная в целях заключения прочного и долгосрочного сотрудничества с национальными и мировыми институтами, партнерства с коммерческими и некоммерческими организациями страны и мирового сообщества, абитуриентами – потребителями внутреннего и мирового рынка образовательных услуг.

Расхождения в подходах обусловлены разницей в важных аспектах организации образовательной деятельности, таких как: учредитель, органы управления, ограничения и другие критерии, перечисленные в табл. 2.

Таблица 2

Сравнительные характеристики подходов к формированию и реализации маркетинговых стратегий в российских и зарубежных учебных заведениях

№ п/п	Критерий сравнения	Российские университеты*	Зарубежные институты**
1.	Учредитель учебного заведения	Государство	Частные лица
2.	Органы, утверждающие планы развития и стратегии	Министерство высшего образования и науки, ректор университета, ученый совет	Комитет по стратегическому развитию, Совет директоров, привлеченные организации
3.	Отражение в структуре отдела маркетинга	Зачастую в университетах нет обособленных подразделений маркетинга, функции выполняют другие структурные единицы	Выделяется блоком подразделений, связанных между собой, выполняющих функции маркетинга
4.	Место маркетинговой стратегии	Формируются программы развития и общие стратегии развития учебного	Маркетинговая стратегия не формируется отдельно, а является частью

№ п/п	Критерий сравнения	Российские университеты*	Зарубежные институты**
		заведения, где прописываются маркетинговые цели	общей стратегии
5.	Основные маркетинговые цели и задачи стратегии	Привлечение абитуриентов, повышение конкурентоспособности, привлечение кадров, создание и поддержание имиджа	Привлечение инвестиций, удержание позиций в мировых рейтингах, поддержание имиджа, привлечение абитуриентов
6.	Исполнители стратегии	Сотрудники подразделений, выполняющие функции отдела маркетинга	Сотрудники университета и студенческие объединения
7.	Источники ресурсов для реализации стратегии	Государственные субсидии, гранты, внутренние резервы	Инвестиции, стипендиальные фонды, гранты
8.	Направленность (стейкхолдеры)	Абитуриенты, родители абитуриентов, государство, работодатели, квалифицированные кадры	Инвесторы, абитуриенты, бизнес-сообщество, мировое сообщество, кадры
9.	Задействованные компоненты комплекса маркетинга	Задействован стандартный комплекс маркетинга	Упор на коммуникационную политику
10.	Основные ограничения	Законодательные, финансовые, кадровые	Финансовые

*Примечание:* \* рассмотрены: МГУ [4], НИУ ВШЭ [5], ТвГУ [6], СПбГУ [7], \*\* рассмотрены МТУ [8], Оксфорд [9], университет Бонн [10], университет Майнц [11]

Таким образом, анализ зарубежной практики организации образовательного маркетинга показал выделение данного функционала в отдельное структурное подразделение, что позволяет обеспечивать его результативность и эффективность. В качестве положительного аспекта необходимо отметить целостность построения организационной структуры управления маркетинговой деятельности в зарубежных университетах, что способствует формированию эффективной системы продвижения и реализации образовательных услуг.

При этом маркетинговые стратегии зарубежных образовательных организаций направлены на решение задач, которые ставят перед собой и российские университеты, поэтому изучение опыта высших учебных заведений мирового сообщества необходимо для актуализации образовательного маркетинга в России и адаптации его моделей и

инструментов к изменчивым факторам внешней среды. Маркетинговые коммуникации зарубежных университетов делают акцент на использовании брендинга, работе с абитуриентами и студентами в сети Интернет, проведении прямых трансляций, цифровой рекламы, которые помогают учебному заведению выстраивать отношения с заинтересованными группами на дистанции.

Российские университеты чаще всего не имеют отдельных публичных стратегий маркетинга, но составляют планы, в которых выделяются показатели, относящиеся к комплексу маркетинга, как критерии успешной деятельности университетов. При этом формирование маркетинговых стратегий образовательных организаций высшей школы осуществляется в зависимости от специализации направлений подготовки, известности бренда, условий внутренней и внешней среды. Современный подход к формированию маркетинговой стратегии образовательных организаций российской высшей школы характеризуется:

- сочетанием традиционных и инновационных маркетинговых инструментов;
- соотносением с миссией и стратегическими целями образовательной организации;
- использованием преимуществ цифровизации процессов;
- ориентацией на высокие места в национальных и мировых рейтингах университетов.

Однако, маркетинговая деятельность в российской образовательной среде, включая процесс разработки маркетинговой стратегии, продолжает носить фрагментарный характер, и не лишена определенных недостатков:

- несформированность систем маркетинга в высшем образовании;
- дифференцированность маркетингового инструментария и методической базы;
- отсутствие системы оценки эффективности образовательного маркетинга;
- преобладание научных подходов, которые выделяют социальную эффективность образовательного маркетинга, забывая об экономической эффективности.

Представляется важным отметить, что на данном этапе состояние образовательного маркетинга может быть изменено путем внедрения организационных изменений в структуру управления российскими университетами (рис. 1, см. ниже).

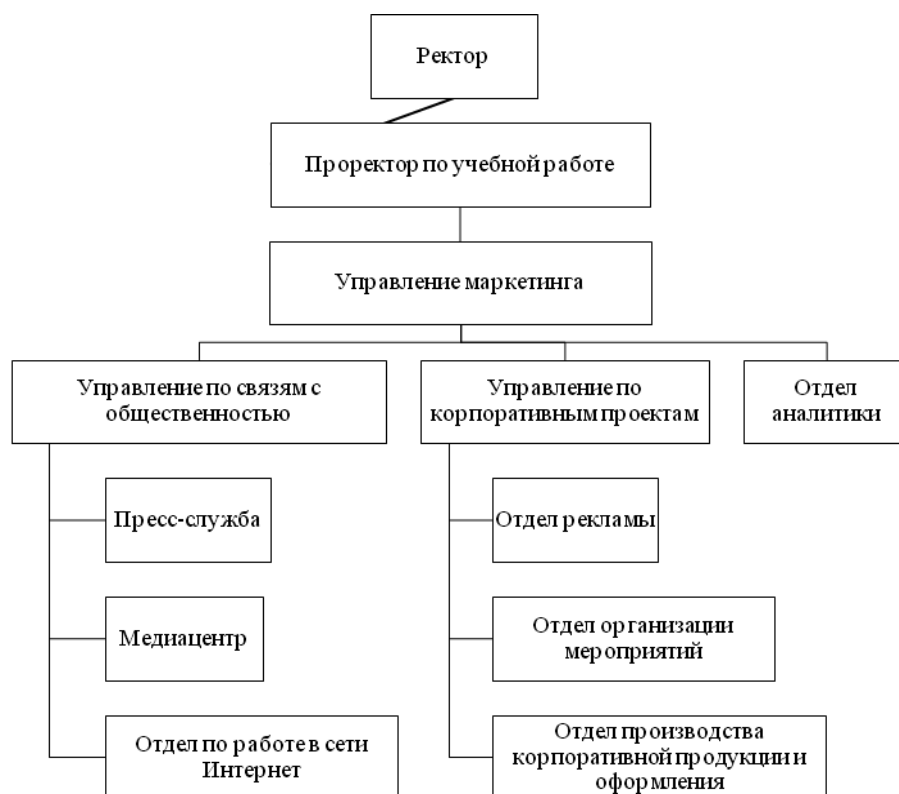


Рис. 1. Система управления маркетингом образовательной организации российской высшей школы

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод, что перспективными для российского высшего образования могут быть следующие траектории развития:

- выбор и адаптация лучших мировых практик образовательного маркетинга;
- внесение изменений в структуру управления образовательными организациями в части формирования структурных подразделений по управлению маркетингом;
- внесение в систему мониторинга эффективности деятельности университетов показателей оценки образовательного маркетинга;
- разработка и реализация образовательных программ, специализирующихся на подготовке кадров в области образовательного маркетинга.

### Список литературы

1. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, Д.Ю. Бусалов. – 2-е изд., доп. Москва: ИНФРА-М, 2021. 294 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/1391566. – ISBN 978-5-16-016936-1. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1391566>



2. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие / П.С. Завьялов. Москва: ИНФРА-М, 2019. 336 с. (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006289-1. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/987774>
3. Диянова С.Н. Маркетинг сферы услуг: учебное пособие / С.Н. Диянова, А. Э. Штезель. - Москва: Магистр: Инфра-М, 2019. 192 с. - ISBN 978-5-9776-0240-2. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/999987>
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 07.06.2021 г. № 1494-р // Документы // Правительство Российской Федерации: официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/134791/>
5. НИУ ВШЭ: официальный сайт // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.hse.ru/>
6. Отчет о результатах самообследования ФГБОУ ВО ТвГУ за 2020 г. // Документ // ТвГУ: официальный сайт // [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.tversu.ru/sveden/files/Othet\\_o\\_samoobsledovanii\\_19.04.2021.pdf](https://www.tversu.ru/sveden/files/Othet_o_samoobsledovanii_19.04.2021.pdf)
7. Программа развития СПбГУ на 2021–2030 годы // Санкт-Петербургский государственный университет: официальный сайт // [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://spbu.ru/sites/default/files/20210426\\_1069-p.pdf](https://spbu.ru/sites/default/files/20210426_1069-p.pdf)
8. Видение и миссия // Массачусетский Технологический университет: официальный сайт // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.mtu.edu/stratplan/principles/vision-mission/>
9. Стратегический план // Оксфордский университет: официальный сайт // [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field\\_document/Strategic%20Plan%202018-23.pdf](https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Strategic%20Plan%202018-23.pdf)
10. Стратегия развития до 2025 года // Боннский университет: официальный сайт // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.uni-bonn.de/en/international/international-profile/2025-internationalization-strategy>
11. Стратегия развития // Майнцский университет им. Иоганна Гутенберга: официальный сайт // [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.uni-mainz.de/downloads/JGU\\_strategy\\_concept.pdf](https://www.uni-mainz.de/downloads/JGU_strategy_concept.pdf)

*Об авторах:*

БЕДЕНКО Надежда Николаевна – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», e-mail: [bednad@mail.ru](mailto:bednad@mail.ru), ORCID: 0000-0002-2808-1303, SPIN-код: 7848-3916.

СКУДАЛОВА Олеся Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», e-mail: [Olesyavic2@inbox.ru](mailto:Olesyavic2@inbox.ru), ORCID: 0000-0002-8329-8089, SPIN-код: 7697-9063

ГУСЕВА Елена Андреевна – магистрант 1 курса направления 38.04.02 «Менеджмент», ООП «Стратегическое и корпоративное управление»

Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», e-mail: [eaguseva3@edu.tversu.ru](mailto:eaguseva3@edu.tversu.ru), ORCID 0000-0002-8239-7659, SPIN-код: 4216-2807

## **MARKETING STRATEGIES IN THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATION: RUSSIAN AND FOREIGN PRACTICE**

**N.N. Bedenko<sup>1</sup>, O.V. Skudalova<sup>2</sup>, E.A. Guseva<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>FGBOU VO “Tver State University”, Tver

In the contemporary conditions of competition in the market of educational services, Russian higher education institutions aim to introduce actual methods and instruments into their management systems that allow them to successfully compare not only at the national stage, but also internationally, which is especially important against the background of developing online education platforms. The effective achievement of the aims established for universities by the general strategy and mission of an educational institution depends on competently formed functional strategies, including marketing strategies. The aim of the article is to identify similarities and differences in approaches to the formation and implementation of marketing strategies by Russian and foreign higher education institutions. The scientific innovation consists in theoretical definition of marketing strategies in the system of higher education; specification of educational services marketing complex components and their indicators; making comparative analysis of Russian and foreign practice of marketing services of higher education institutions.

**Keywords:** *marketing strategy, marketing mix of educational services, higher education services, marketing of educational services, marketing strategy of university.*

### *About the authors:*

BEDENKO Nadezhda Nikolaevna – doctor of Economics. in economics, associate professor, head of the Department of Economics of Enterprise and Management of Institute of Economics and Management, FGBOU VO “Tver State University”, e-mail: [bednad@mail.ru](mailto:bednad@mail.ru), ORCID: 0000-0002-2808-1303, SPIN-code: 7848-3916

SKUDALOVA Olesja Viktorovna – Candidate of Economic Sciences, associate Professor of Economics of the Enterprise and Management department of the Institute of Economics and Management, FGBOU VO “Tver State University”, e-mail: [Olesyavic2@inbox.ru](mailto:Olesyavic2@inbox.ru), ORCID: 0000-0002-8329-8089, SPIN-код: 7697-9063

GUSEVA Elena Andreevna – Master's student of the 1st course of 38.04.02 "Management" specialization, Strategic and Corporate Management, Institute of Economics and Management, FGBOU VO “Tver State University”, e-mail: [eaguseva3@edu.tversu.ru](mailto:eaguseva3@edu.tversu.ru), ORCID 0000-0002-8239-7659, SPIN-код: 4216-2807