

УДК 371.1.07

Р. М. Шерайзина, И. А. Дони́на, М. В. Александрова

## МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ СТАНОВЛЕНИЯ ШКОЛЫ КАК ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Становление рынка образовательных услуг обусловило появление исследований, посвященных процессу формирования рыночной позиции школы как общеобразовательной организацией и необходимость разработки маркетинговой стратегии развития школы, способствующей повышению ее конкурентоспособности.

Маркетинговая стратегия становления современной школы общеобразовательной организации включает определение миссии, стратегической инновационной цели, рыночно – ориентированной позиции; исследование внешней и внутренней среды и реализацию концепции холистического маркетинга.

**Ключевые слова:** общеобразовательная организация, современная школа, стратегическое управление, миссия школы, маркетинговая стратегия, холистический маркетинг.

На современном рынке образовательных услуг сложилась ситуация, которую можно охарактеризовать следующим образом: внешняя среда стремительно изменяется, становится нестабильной, неустойчивой, обладает большой степенью неопределенности; дифференцируется спрос на образовательные услуги, ведущим фактором формирования которого становятся потребности учащихся и их родителей; образовательные организации испытывают острую потребность в дополнительных источниках финансирования. В современных условиях школа приобретает статус некоммерческой организации, ей становятся присущи все атрибуты таких организаций, наряду с собственно образовательными начинают осуществляться и другие виды процессов, значимые для достижения организационных целей: взаимодействие с внешней средой, ориентация на удовлетворение определенных потребностей.

Такая позиция гармонично сочетается с государственной политикой в области образования, что отражено в федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации», согласно которому школа становится общеобразовательной организацией и рассматривается как некоммерческая «образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования» [1].

Разработкой теории организации занимались многие российские (О. С. Виханский, Ю. Н. Лапыгин, А. И. Наумов, Э. А. Смирнов и др.) [2–4] и зарубежные исследователи (Р. Дафт, Ф. Котлер, М. Х. Мескон и др.) [5–7]. Особый интерес в контексте нашего исследования представляет современное видение школы как организации и как объекта управления (О. Е. Лебедев, А. М. Моисеев и др.) [8, 9].

В рыночных условиях большую значимость приобретает такая характеристика общеобразова-

тельной организации, как ее компетентность. Обобщая различные точки зрения при определении данного понятия (Дж. Ходкинсон, П. Сперроу и др.) [10], мы *компетентную организацию* рассматриваем как организацию, существенным компонентом деятельности которой является компетентность всех ее сотрудников в регулярном разрешении проблем, приобретении и усвоении новых знаний, сообщаемых потребителями и членами организации друг другу, эффективном их распространении внутри организации благодаря постоянному обучению на основе собственного опыта и опыта других.

Соотнесение результатов научных исследований и нормативно-правовой базы позволяет нам определить общеобразовательную организацию как особый вид некоммерческой компетентной организации, ориентированной на социальный заказ личности, общества и государства по реализации основных и дополнительных образовательных программ общего образования, создающей условия для продуктивного взаимодействия субъектов внутренней и внешней среды с целью создания конкурентоспособного образовательного продукта, востребованного на рынке образовательных услуг.

Становление школы как общеобразовательной организации требует разработки инновационной стратегии ее развития, которой, с нашей точки зрения, может стать маркетинговая стратегия, предполагающая определение миссии, стратегической инновационной цели, проведение маркетингового анализа, разработку стратегического плана, особенностью которого является не только планирование комплексного сопровождения образовательного процесса, но и развитие школы как самостоятельного субъекта рынка.

Результаты научных исследований в области инновационного и стратегического менеджмента зарубежных и российских ученых (М. Альберт, О. С. Виханский, Р. Л. Дафт, Ф. Котлер, О. Е. Лебедев, М. Х. Мескон, А. М. Моисеев, А. И. Наумов,

Э. А. Смирнов, **Ф. Хедоури**), опыт эффективной деятельности некоммерческих организаций свидетельствуют о том, что грамотно сформулированная стратегия является эффективным управленческим инструментом, позволяющим добиться успеха не только в конкурентной борьбе, но и во взаимодействии с потребителями.

В работах данных авторов сущность понятия «стратегия» чаще всего раскрывается как план получения необходимого результата и действий в условиях неопределенности, набор правил, согласно которым предпринимаемые действия должны зависеть от обстоятельств, включая естественные события и действия других людей. Также существует точка зрения, согласно которой стратегия – это долгосрочное направление развития, стратегический ориентир, который должен привести к достижению поставленных целей; генеральная линия, определяющая приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей [2, 4–9].

Вслед за Н. П. Литвиновой мы понимаем под *маркетинговой стратегией организации* выбор целевого рынка, определение конкурентной позиции и использование системы маркетинга для насыщения и удовлетворения выбранного рынка [11]. Формулировке маркетинговой стратегии предшествуют этапы проведения исследований и анализа внешних возможностей и угроз общеобразовательной организации, выделение ее сильных и слабых сторон и определение миссии общеобразовательной организации, ее целей и задач. Разработка и реализация маркетинговой стратегии связана с непрерывным анализом потребностей и ожиданий ключевых потребительских групп, разработкой и оказанием востребованных ими образовательных услуг, включающих имиджевую, содержательную, технологическую и сервисную составляющие, что позволяет обеспечить более полное удовлетворение потребностей выбранных сегментов по сравнению с конкурентами.

Переход к стратегическому управлению является для школы важным управленческим нововведением, ведущими идеями которого выступают ориентация на интересы клиента, внимание к вызовам и изменениям внешней среды, гибкость, готовность к оптимальному выбору на основе сопоставления различных альтернатив, направленность на цели долгосрочного выживания и процветания.

В традиционных педагогических исследованиях под стратегией школы понимают закономерные, целесообразные, управляемые (самоуправляемые) позитивные изменения самой школы (цели, содержание, методы и формы организации педагогического процесса) и ее управляющей системы, приводящие к достижению качественно новых резуль-

татов обучения, воспитания и развития учащихся [9]. Мы рассматриваем маркетинговую стратегию как инновационную стратегию, основу которой составляет концепция холистического маркетинга, позволяющая планировать, разрабатывать и внедрять маркетинговые программы, процессы и мероприятия с учетом их широты и взаимозависимости. Согласно Ф. Котлеру [6], холистический маркетинг включает в себя четыре компонента: интегрированный маркетинг, социально-ответственный маркетинг, маркетинг взаимоотношений и внутренний маркетинг.

Основополагающим компонентом системы холистического маркетинга является *интегрированный маркетинг*, предполагающий одновременное протекание двух процессов: ориентацию на совершенствование и развитие образовательных услуг (когда деятельность учебного заведения нацелена на создание новых образовательных услуг или усовершенствование имеющихся) и ориентацию на потребителя (деятельность образовательного учреждения нацелена на удовлетворение потребностей, исходящих от рынка, обуславливает изучение рыночной «ниши»). При интегрированном маркетинге функции маркетинга выполняют в организации не одно специально выделенное структурное подразделение или служба, а все субъекты образовательного процесса, в первую очередь весь персонал общеобразовательной организации (педагогический и вспомогательный). Таким образом, изменяется вся концепция организационного устройства.

Второй составляющей холистического маркетинга является *маркетинг взаимодействия* (маркетинг взаимоотношений), предполагающий, что стабильные партнерские отношения являются конкурентным преимуществом организации.

*Социально ответственный маркетинг* как третья составляющая холистического маркетинга направлен на решение прежде всего социальных, а не экономических задач общеобразовательной организации. Ф. Котлер, характеризуя эту концепцию, отмечает: «...задача организации состоит в определении потребностей, желаний и интересов целевых рынков и в выполнении потребительских запросов более эффективным и производительным образом, чем это делают конкуренты, причем так, чтобы сохранить и повысить благосостояние потребителя и общества в целом» [6, с. 27].

Четвертой составляющей холистического маркетинга является *внутренний маркетинг*. Задача внутреннего маркетинга – разработать программы по взаимодействию с персоналом, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого педагога, раскрытие потенциала каждого сотрудника. Внутренний мар-

кетинг основан на сотрудничестве членов коллектива, а не на соперничестве.

Таким образом, основными особенностями стратегической парадигмы в управлении развитием общеобразовательной организации в условиях рынка образовательных услуг являются:

определение миссии школы как некоммерческой общеобразовательной организации, определение стратегической инновационной цели как ожидаемого результата формирования маркетинговой стратегии, реализации холистического маркетинга.

### Список литературы

1. Федеральный закон Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации», 29.12.2012 № 273-ФЗ; ред. от 23.07.2013. URL: <http://base.garant.ru/70291362/>
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. М.: Экономистъ, 2006. 670 с.
3. Лапыгин Ю. Н. Теория организации: учеб. пос-е. М.: ИНФРА-М, 2007. 222 с.
4. Смирнов Э. А. Основы теории организации. М.: Аудит: ЮНИТИ, 1998. 375 с.
5. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2001. 832 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. СПб.: Питер, 2009. 896 с.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 332 с.
8. Лебедев О. Е. Модернизация управления образованием: перспективы и проблемы: метод. пос-е для самоанализа управленческих проблем. СПбАППО, 2006. 96с.
9. Моисеев А. М., Моисеева О. М. Основы стратегического управления школой: учеб. пос-е. М.: Центр педагогического образования, 2008. 256 с.
10. Ходкинсон Д., Сперроу П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента. М.: Гуманитарный центр, 2007. 392 с.
11. Литвинова Н. П., Подшибякина Е. Н., Шереметова В. В. Маркетинг образовательных услуг. Казань: ТИСБИ, 2002. 121 с.

Шерайзина Р. М., доктор педагогических наук, профессор, зав. кафедрой.

**Новгородский государственный университет, Институт непрерывного педагогического образования.**

Ул. Чудинцева, 6, Великий Новгород, Россия, 173001.

E-mail: [roza.ivanova@novsu.ru](mailto:roza.ivanova@novsu.ru)

Дони́на И. А., кандидат педагогических наук, доцент.

**Новгородский государственный университет, Институт непрерывного педагогического образования.**

Ул. Чудинцева, 6, Великий Новгород, Россия, 173001.

E-mail: [doninairina@gmail.com](mailto:doninairina@gmail.com)

Александрова М. В., доктор педагогических наук, профессор, проректор по учебной работе.

**Областное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Новгородский институт развития образования».**

Ул. Новолучанская, 27, Великий Новгород, Россия, 173001.

E-mail: [niro.niro@meil.ru](mailto:niro.niro@meil.ru)

*Материал поступил в редакцию 13.02.2015.*

*R. M. Sherayzina, I. A. Donina, M. V. Aleksandrova*

### MARKETING STRATEGY OF DEVELOPMENT OF SCHOOL AS THE EDUCATIONAL ORGANIZATION

The formation of the market of educational services caused the emergence of the researches devoted to the process of formation of a market position of school as the general education organization and also a need of a research of marketing strategy of development of the school, which promotes its competitiveness increase.

Marketing strategy of development of modern school as the educational organization includes definition of mission, innovative strategic objective, market focused position; research of the external and internal environment and realization of holistic marketing.

**Key words:** *general education organization, modern school, strategic management, mission of school, marketing strategy, holistic marketing.*

### References

1. Federal'nyy zakon Rossiyskoy Federatsii "Ob obrazovanii v Rossiyskoy Federatsii" [Federal Law "On Education in the Russian Federation"], 29.12.2012 № 273-FZ; red. ot 23.07.2013. URL: <http://base.garant.ru/70291362/> (in Russian).
2. Vikhanskiy O. S., Naumov A. I. *Menedzhment: uchebnyy kurs* [Management: tutorial]. Moscow, Ekonomist Publ., 2006. 670 p. (in Russian).
3. Lapygin Ju. N. *Teoriya organizatsii: uchebnoe posobie* [Theory of organization: tutorial]. Moscow, INFRA-M Publ., 2007. 222 p. (in Russian).
4. Smirnov E. A. *Osnovy teorii organizatsii* [Fundamentals of the theory of organization]. Moscow, Audit, JuNITI Publ., 1998. 375 p. (in Russian).
5. Daft R. L. *Menedzhment* [Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001. 832 p. (in Russian).
6. Kotler F. *Marketing, menedzhment* [Marketing management]. SPb., Piter Publ., 2009. 896 p. (in Russian).
7. Meskon M. H., Al'bert M., Hedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow, Delo Publ., 1997. 332 p. (in Russian).
8. Lebedev O. E. *Modernizatsiya upravleniya obrazovaniem: perspektivy i problemy: metodicheskoe posobie dlya samoanaliza upravlencheskikh problem* [Modernization of management education: prospects and challenges: manual for self-examination of administrative problems]. SPBAPPO Publ., 2006. 96 p. (in Russian).
9. Moiseev A. M., Moiseeva O. M. *Osnovy strategicheskogo upravleniya shkoloy: uchebnoe posobie* [Fundamentals of strategic management of the school: study guide]. Moscow, Tsentri pedagogicheskogo obrazovaniya Publ., 2008. 256 p. (in Russian).
10. Hodkinson D., Sperrou P. *Kompetentnaya organizatsiya: psihologicheskii analiz protsessa strategicheskogo menedzhmenta* [Competent organization: psychological analysis of the process of strategic management]. Moscow, Gumanitarny Tsentri Publ., 2007, 392 p. (in Russian).
11. Litvinova N. P., Podshibyakina E. N., Sheremetova V. V. *Marketing obrazovatel'nykh uslug* [Marketing of educational services]. Kazan', TISBI Publ., 2002. 121 p. (in Russian).

Sherayzina R. M.

**Novgorod State University, Institute of Continuous Pedagogical Education.**

Ul. Chudinceva, 6, Velikiy Novgorod, Russia, 173001.

E-mail: [roza.ivanova@novsu.ru](mailto:roza.ivanova@novsu.ru)

Donina I. A.

**Novgorod State University, Institute of Continuous Pedagogical Education.**

Ul. Chudinceva, 6, Velikiy Novgorod, Russia, 173001.

E-mail: [doninairina@gmail.com](mailto:doninairina@gmail.com)

Aleksandrova M. V.

**Regional Autonomous Educational Institution of Additional Vocational Education "Novgorod Institute of Education Development".**

Ul. Novolychanskaya, 27, Velikiy Novgorod, Russia, 173001.

E-mail: [niro.niro@meil.ru](mailto:niro.niro@meil.ru)