

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

© Бобало О.Ю. 2010

**Запропоновано приклади організаційної структури управління маркетинговою діяльністю вищого навчального закладу, а також розглянуто основні функції кожного з підрозділів маркетингу з рекомендаціями, залежно від величини ВНЗ.**

**The article proposes examples of organizational management’s structure of marketing in the Institutions of the Higher education. Also it examines the main functions of the each marketing service depending on the size of the institution.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Ефективне функціонування будь-якого підрозділу в навчальному закладі є неможливим за відсутності організаційної структури [1] і чітко визначених функціональних та посадових обов’язків кожної одиниці цього підрозділу, їхніх повноважень та відповідальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв’язання даної проблеми.** Питання формування організаційних структур розглянуто у багатьох літературних джерелах, зокрема у працях О. Кузьміна, О. Мельник [2], А. Поршнева, З. Румянцевої, М. Саломатіна [5]. А розгляду проблем створення організаційних структур управління саме маркетинговими службами особливу увагу приділили Ф. Котлер [4], С. Гаркавенко [3], Т. Примак [1].

**Цілі статті.** Предметом цієї статті є:

- визначення та охарактеризування організаційних структур маркетингової діяльності залежно від величини вищого навчального закладу;
- розкриття обов’язків кожної одиниці служби маркетингу у ВНЗ.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Одним з найважливіших факторів формування організаційної структури є розмір навчального закладу. Узагальнення досвіду показало, що їх можна розділити на три групи залежно від кількості студентів, які навчаються в вищому навчальному закладі:

1. Великі – кількість студентів від 10 000 осіб;
2. Середні – кількість студентів від 4 000 до 10 000 осіб;
3. Малі – менше 4 000 студентів.

На рис. 1 подано організаційну структуру управління маркетинговою діяльністю для вищого навчального закладу. Ця структура розрахована на великі вищі навчальні заклади.

Але подану організаційну структуру служби маркетингу порівняно легко можна пристосувати до ВНЗ будь-якої величини, адже кількість відділів, груп та працівників може коливатись залежно від величини ВНЗ.



Рис. 1. Приклад організаційної структури управління маркетинговою діяльністю для великих вищих начальних закладів

На рис. 2 подано організаційну структуру управління маркетинговою діяльністю для вищих начальних закладів середнього розміру.

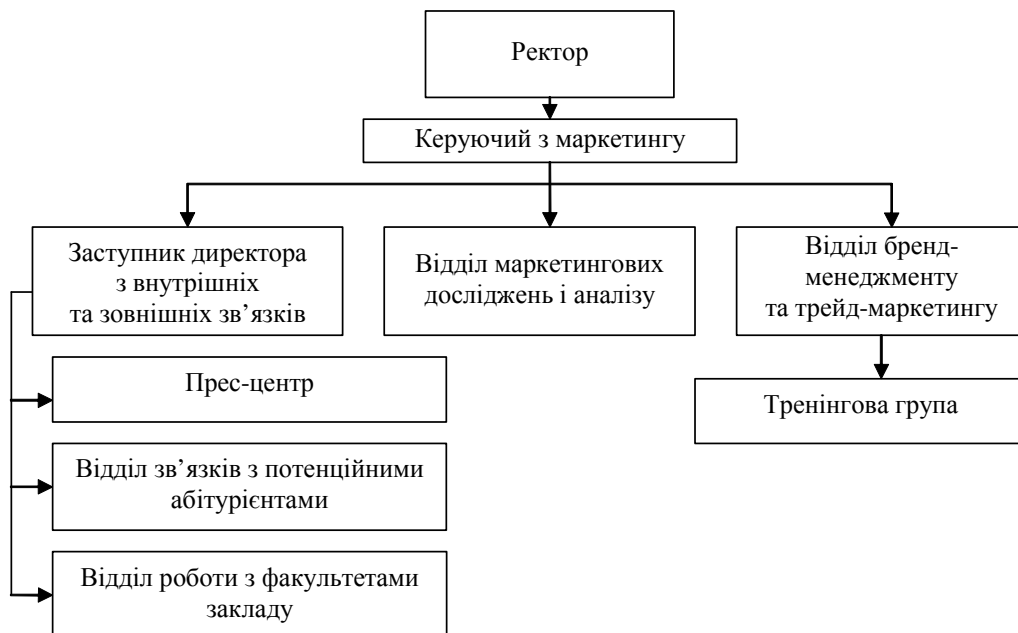


Рис. 2. Приклад організаційної структури управління маркетинговою діяльністю для вищих начальних закладів середнього розміру

Для навчального закладу з кількістю студентів, менше ніж 4 000 осіб, не варто використовувати повну подану структуру, оскільки обсяг робіт з маркетингу буде набагато меншим, ніж у ВНЗ, в якому навчається більше 10 000 студентів.

У вищих навчальних закладах малого розміру відділи варто замінити на групи. Тут також немає потреби в заступниках проректора з маркетингу, функції яких виконуватимуть керівники відділів, які управлятимуть групами.

Як бачимо з рис. 1, проректорів з маркетингу підпорядковуються три заступники, кожен з яких відповідає за певний сегмент роботи і має в своєму підпорядкуванні декілька відділів. Варто зазначити, що у великих вищих навчальних закладах (де навчається від 10 000 студентів) у зв'язку з великим обсягом аналітичних робіт, а також з потребою в інформації інших структурних підрозділів служби маркетингу, рекомендується посилити цей аналітичний підрозділ окремим заступником проректора питань аналітики та підготовки даних (див. рис. 1).

Розглянемо детальніше подану на рис. 1 структуру управління. Як вже згадувалось вище, проректорів з маркетингу підпорядковуються три його заступники, кожен з яких має в своєму підпорядкуванні декілька відділів [2]:

- Заступник з внутрішніх та зовнішніх зв'язків;
- Заступник з іміджевих питань;
- Заступник з питань аналітики та підготовки даних.

Заступник з внутрішніх та зовнішніх зв'язків відповідає за:

- зв'язки з громадськістю (написання прес-релізів, робота з пресою та телебаченням);
- роботу з навчальними науково-дослідними підрозділами цього навчального закладу – інститути чи факультети (залежно від структури ВНЗ) з питань нових наукових розробок, потенційності/застарілості певних напрямків навчання, співпраці цього підрозділу і іншими навчальними та науковими закладами України та світу;

- за роботу з потенційними абітурієнтами (збір інформації по школах, професійних ліцеях, коледжах тощо про найкращих учнів, проведення в цих закладах “Днів вищого навчального закладу”, роздавання інформаційних матеріалів про студентське та наукове життя ВНЗ).

У великих ВНЗ заступник з внутрішніх та зовнішніх зв'язків також відповідає за роботу з стипендіальними програмами спонсорів.

По частині своєї роботи, яка стосується іміджу ВНЗ, він повинен узгоджувати свої дії з заступником з іміджевих питань (погодження прес-релізів, вибір інформаційних каналів тощо).

Заступник з іміджевих питань відповідає за створення та підтримку погодженого вищим керівництвом навчального закладу його позитивного іміджу, шляхом:

- розробки та, за потреби, вдосконалення дизайну, форми, виду та стилю торгової марки вищого навчального закладу;
- здійснення промоційних заходів – участь у галузевих та інноваційних виставках на території України та за її межами, організація, здійснення та контроль рекламних заходів;
- розробки та друку інформаційно-рекламної продукції – плакатів, листівок, буклетів, календарів, щоденників тощо, інформаційних роликів та фільмів про ВНЗ та його структури (зокрема про досягнення його працівників і не лише на “науковій ниві”, але і у творчості та спорті);
- робота над сувенірною продукцією з символікою вищого навчального закладу (зокрема й ручки, футболки, горнята, краватки, значки, USB-накопичувачі);
- роботи зі студентами, викладачами та адміністрацією навчального закладу задля підвищення лояльності та гордості за ВНЗ, в якому вони працюють та навчаються. Сюди теж можна включити роботу зі студентами в напрямку етичного виховання з погляду поведінки у ВНЗ;
- активної співпраці з відділом зв'язків з виробництвом та/або відділом міжнародних зв'язків та проведення навчань студентів за певними напрямками (напр.. вміння складати резюме; як поводитись на співбесіді у разі приймання на роботу; основи дрес-коду; літні програми заробітку для студентів; які міжнародні навчальні/освітні програми тепер пропонуються для студентів та/або викладачів; як потрапити на навчання до вищих навчальних закладів інших країн тощо).

На результатах роботи наступного маркетингового блока базується робота двох попередніх – іміджевого та зв'язків з громадськістю. Цей блок можна назвати кровоносною системою всього маркетингу, оскільки без наявності аналітичних даних, а також без постійного контролю за дотриманням бюджету неможливе ефективне функціонування будь-якого відділу маркетингу. Очолює третій блок – заступник з питань аналітики та підготовки даних. До його обов'язків належать:

- відслідковування тенденцій на ринку освітніх послуг та наукових досліджень;
- аналіз роботи конкурентних вищих навчальних закладів;
- аналіз позитивних та негативних аспектів освітніх підходів в інших країнах, подання на основі вищезгаданих аналізів пропозицій з вдосконалення роботи ВНЗ;
- вивчення потреб потенційних абітурієнтів та їхніх пріоритетів у разі прийняття рішень щодо вступу до вищого навчального закладу;
- створення та затвердження в вищого керівництва ВНЗ бюджетів всіх підрозділів маркетингу на рік, місяць;
- контроль над дотриманням затверджених бюджетних витрат маркетингу.

Для чіткішого розуміння розглянемо функції кожного маркетингового підрозділу детальніше.

Розпочнемо з підрозділів, підпорядкованих заступнику з внутрішніх та зовнішніх зв'язків – прес-центру, відділу зв'язків з потенційними абітурієнтами, відділу роботи з факультетами/інститутами вищого навчального закладу.

Основною функцією прес-центру є зв'язки з громадськістю, зокрема і владою – інформування громадськості про себе (вищий навчальний заклад), з метою надання інформації про себе в світлі, вигідному для вищого навчального закладу та створення його позитивного суспільного іміджу.

Прес-центр відповідає за:

- визначення потреб у кампаніях зв'язків з громадськістю (PR), їхнє планування, проведення та аналіз результатів;
- написання прес-анонсів, прес-релізів та публікацій, їхнє розсилання в ЗМІ;
- підготовку або координацію будь-яких заходів у вищому навчальному закладі, пов'язану з присутністю журналістів та висвітленням заходу в ЗМІ (до таких заходів належать різні святкування, прес-конференції, брифінги, приїзди офіційних делегацій, спортивно-масові заходи, культурні заходи тощо);
- швидка реакція на форс-мажорні та кризові обставини та розроблення плану заходів з подолання таких ситуацій;
- розроблення стандартних процедур з поведінки в нестандартних ситуаціях;
- ознайомлення інших служб вищого навчального закладу з процедурою поведінки в певних нестандартних ситуаціях;
- створення та ведення бази даних фотографій та відеозаписів;
- створення та постійне оновлення бази даних ЗМІ;
- співпраця з ЗМІ (зокрема з галузевими виданнями);
- участь у галузевих та інноваційних виставках на території України та за її межами спільно з відділом бренд-менеджменту та трейд-маркетингу;
- створення цікавих для громадськості інформаційних приводів спільно з відділом бренд-менеджменту та трейд-маркетингу;
- створення та постійне оновлення веб-сторінки вищого навчального закладу в Інтернеті спільно з відділом бренд-менеджменту та трейд-маркетингу;
- допомога тренінговому відділу в підготовці навчань;
- допомога у написанні виступів вищого керівництва навчального закладу.

Відділ зв'язків з потенційними абітурієнтами створюють з метою стимулювання кращих випускників шкіл, ліцеїв, гімназій, професійно-технічних закладів продовжити своє навчання в конкретному ВНЗ.

До основних функцій відділу зв'язків з потенційними абітурієнтами належать:

- створення та постійне оновлення бази даних шкіл, ліцеїв, гімназій, професійно-технічних закладів, насамперед свого регіону, а потім України та зарубіжжя;
- співпраця з усіма закладами з вищенаведеної бази даних – відвідання кожного закладу, проведення занять для учнів/студентів останніх років навчання для ознайомлення з освітніми напрямками ВНЗ, з його соціальними можливостями, з студентським та культурно-спортивним життям закладу, можливостями по науково-дослідницькій роботі та подальшому працевлаштуванню, можливостями обміну з іншими вищими навчальними закладами як України, так і інших країн світу;
- забезпечення усіх таких закладів необхідними інформаційними матеріалами – буклетами, плакатами, листівками;
- створення та ведення бази даних кращих учнів/студентів, як мінімум регіону, де працює вищий навчальний заклад, а також переможців (а можливо також і учасників) усіх видів олімпіад, конкурсів та змагань; індивідуальна робота з кожним з них – зустрічі, запрошення відвідати та ознайомитись з вищим навчальним закладом, підготовка матеріалів, про те, що кожен з них індивідуально може досягнути в цьому ВНЗ;
- проведення днів відкритих дверей у вищому навчальному закладі;
- розроблення інформаційних матеріалів спільно з відділом бренд-менеджменту та трейд-маркетингу, а також з прес-центром.

У цьому відділі може бути створена група для роботи з стипендіальними програмами спонсорів, яка займатиметься такими питаннями:

- пошук організацій- та підприємств-партнерів задля залучення їх до стипендіальних програм;
- створення системи оцінки та відбору студентів для отримання стипендіальних програм від партнерів-спонсорів.

Метою існування відділу роботи з факультетами вищого навчального закладу є систематизація інформації усіх підрозділів (напрямків) вищого навчального закладу з погляду потенційного покупця. Кожен ВНЗ має низку напрямків, за якими навчають студентів. В одних навчальних закладах ці напрямки поділяються на факультети, в інших – на інститути. Для легшого розуміння називатимемо їх в подальшому факультетами. Для ефективної роботи, відділ повинен активно співпрацювати зі всіма факультетами вищого навчального закладу. На кожному факультеті є спеціальності, одні з яких є більше популярними, інші – менше популярними. Ті, які є менше популярними, не є гіршими, але на них існують певні проблеми, які за правильного підходу можна усунути, або подати під іншим, вигіднішим поглядом. До таких проблем можна зарахувати неактуальність спеціальності сьогодні, складність вивчення предметів з погляду абітурієнта, поганий імідж спеціальності чи професії [3].

Також кожен факультет займається науковими розробками, які потрібно правильно подати потенційним покупцям, яких ще потрібно перед цим знайти.

Отже, основними функціями відділу роботи з факультетами вищого навчального закладу є:

- систематизація всіх спеціальностей вищого навчального закладу з популярності та актуальності;
- виявлення тенденцій зміни популярності та появи нових потреб та нових спеціальностей на найближчі 5–10 років спільно з відділом маркетингових досліджень і аналізу;
- аналіз кожної існуючої спеціальності у ВНЗ – її сильних та слабких ознак – та розроблення рекомендацій з усунення/зміни сприйняття негативних ознак спеціальності;
- створення бази даних усіх наукових розробок та пошук потенційних покупців цих винаходів;
- підготовка презентацій та презентаційних матеріалів за результатами розробок для потенційних покупців;
- пошук потенційних покупців ще до початку роботи над винаходом (тобто робота над конкретними замовленнями покупців).

Заступникові з питань аналітики та підготовки даних підпорядковано відділ маркетингових досліджень і аналізу, до складу якого входить група маркетингових досліджень і аналізу та економіст з підготовки даних.

Група маркетингових досліджень і аналізу здійснює всю аналітичну маркетингову роботу. До її функцій належать:

- проведення маркетингових досліджень як працівниками групи, так і з залученням зовнішніх консультативних організацій;
- організація збирання та оброблення маркетингової інформації;
- дослідження зовнішнього середовища (правового, інституційного, економічного, політичного, культурного) із залученням інших підрозділів вищого навчального закладу;
- визначення позиції вищого навчального закладу на ринку освітніх та наукових послуг;
- вивчення та систематизація даних про конкурентів: асортименту, цінової політики, реклами та промоційних акцій;
- відслідковування тенденцій на ринку освітніх послуг та наукових досліджень спільно з відділом роботи з факультетами ВНЗ;
- аналіз позитивних та негативних ознак освітніх підходів в інших країнах, подання на основі вищезгаданих аналізів пропозицій з вдосконалення для ВНЗ;
- вивчення потреб потенційних абітурієнтів та їхніх пріоритетів під час прийняття рішень щодо вступу до вищого навчального закладу.

До основних функцій економіста з підготовки даних належать:

- розроблення стратегічних та оперативних планів усього підрозділу маркетингу;
- збір пропозицій по бюджетах на рік кожного відділу у підрозділі маркетингу, створення та затвердження загального бюджету маркетингу;
- розбивання річного бюджету на щомісячні з внесенням необхідних коректив;
- контроль за дотриманням бюджету.

Заступникові з іміджевих питань підпорядковані відділ бренд-менеджменту та трейд маркетингу, група рекламних і поліграфічних матеріалів та тренінгова група.

До функцій відділу бренд-менеджменту та трейд-маркетингу належать:

- розробки та, за потреби, вдосконалення дизайну, форми, виду та стилю торгової марки вищого навчального закладу;
- розробка стратегії торгової марки чи торгових марок;
- створення бренд-буку (еталона, опису та стандартів використання) кожного бренду/торгової марки вищого навчального закладу;
- формування річних та щомісячних бюджетів для кожної ТМ;
- подання рекомендацій керівництву маркетингу щодо необхідних досліджень (частка ринку, становище на ринку, дії конкурентів тощо);
- відслідковування дій конкурентів;
- проведення сегментації ринків та вибір потенційних ринків для комерційного освоєння;
- вивчення потреб споживачів (аспектів їхньої поведінки та реакції) спільно з відділом зв'язків з потенційними абітурієнтами та відділом роботи з факультетами вищого навчального закладу;
- відслідковування тенденцій ринків реклами, рекламних послуг, актуальності проведення промоційних акцій;
- здійснення промоційних заходів – участь у галузевих та інноваційних виставках на території України та за її межами, організація, здійснення та контроль рекламних заходів;
- здійснення аналізу ефективності проведених рекламних заходів;
- розроблення текстів рекламних матеріалів спільно з працівниками прес-центру;
- створення цікавих для громадськості інформаційних приводів спільно з працівниками прес-центру;

- створення та постійне оновлення веб-сторінки вищого навчального закладу в Інтернеті спільно з працівниками прес-центру;
  - підготовка необхідних рекламних матеріалів, зокрема і поліграфічних, спільно з відділом рекламних матеріалів і поліграфічної продукції.
- Основними обов'язками групи рекламних матеріалів і поліграфічної продукції є:
- пошук та створення бази даних підрядників з виробництва рекламної та поліграфічної продукції;
  - пошук нестандартних виробників рекламно-поліграфічної продукції (надалі РПП);
  - здійснення замовлення РПП згідно з заявками (разом з макетами, тиражами), поданих підрозділами служби маркетингу з погодженням фінального зразка (еталона) з відповідним підрозділом;
  - подання пропозицій по нових можливостях та альтернативних шляхах застосування РПП;
  - розсилання РПП в регіони та відслідковування факту отримання РПП кінцевим адресатом.
- Група проведення тренінгів відповідає за:
- підготовку та проведення навчань для студентів, викладачів та адміністрації навчального закладу з метою підняття лояльності та гордості за ВНЗ, в якому вони працюють та навчаються;
  - роботу зі студентами в напрямку етичного виховання з погляду поведінки у межах ВНЗ;
  - активну співпрацю з відділом зв'язків з виробництвом та/або відділом міжнародних зв'язків у напрямку проведення навчань студентів за певними темами.

**Висновки.** Запропонована вище організаційна структура управління маркетинговою діяльністю вищого навчального закладу є структурою з взаємопов'язаними та взаємодоповнювальними ланками, яка тісно співпрацює з іншими підрозділами ВНЗ. Створення служби маркетингу у ВНЗ – це вихід на новий рівень роботи, з незвичними та новими для багатьох працівників ВНЗ підходами. Під час організації служби маркетингу необхідне глибоке розуміння іншими підрозділами потреби в маркетингу; того, що маркетингова служба може дати кожному з вже існуючих підрозділів, а також розуміння того, що кожен з цих підрозділів повинен виконувати для ефективного функціонування усього вищого навчального закладу у разі створення в ньому служби маркетингу.

*1. Примак Т.О. Маркетинг. – К.: МАУП, 2004. – 228 с. 2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с. 3. Гаркавенко С.С. Маркетинг. – К.: Лібра, 2002. – 708 с. 4. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990. 5. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, М.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000.*