

СОДЕРЖАНИЕ**О. Козлова**

«Зеленые» маркетинговые стратегии компаний на рынке
продовольственных товаров 3

Т. Третьякова

Малобюджетные технологии маркетинговых коммуникаций
в социальных сетях 11

Т. Овчинникова, И. Давыденко, К. Чекудаев

Аутсорсинг — инструмент повышения конкурентоспособности
предприятий АПК 20

С. Мищенко, Е. Деньщикова

Применение маркетингового подхода при разработке стратегии
общеобразовательного учреждения (на примере
МОУ лицей № 7 города Солнечногорска) 25

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Галицкий Ефим Борисович, к. э. н., ведущий специалист Фонда «Общественное мнение», доцент кафедры «Маркетинг» факультета «Менеджмент» ГУ Высшая школа экономики;

Гвозденко Александра Николаевна, к. э. н., доцент кафедры маркетинга ВЗФЭИ (Липецкий филиал);

Никишкин Валерий Викторович, к. э. н., профессор, декан факультета маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова;

Панкрухин Александр Павлович, д. э. н., профессор, зам. зав. кафедрой общего и специального менеджмента Российской академии госслужбы при Президенте РФ;

Парамонова Татьяна Николаевна, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы РГТЭУ, декан факультета Коммерции и Маркетинга;

Платонова Наталья Алексеевна, д. э. н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе МГУ Сервиса;

Шевченко Дмитрий Анатольевич, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, начальник Управления маркетинга и рекламы РГГУ, руководитель цеха «Образование» Гильдии Маркетологов.

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:
ООО «Агентство BCI Marketing»

РЕДАКЦИЯ:
Сурен Григорян (гл. редактор)
Татьяна Чудина (зам. гл. ред.)
Валерия Михалюк
Михаил Краевский
Борис Кузьмин

КОРРЕКТОР:
Эдит Соломахина

АДРЕС РЕДАКЦИИ:
105275, Москва,
просп. Буденного, д. 39, корп. 3
Тел./факс редакции:
(495) 365 0255
E-mail: suren@bci-marketing.ru
<http://www.bci-marketing.ru>

Издание зарегистрировано
в Гос. Комитете РФ по печати.
Свидетельство о регистрации
№ 016349 от 11.07.1997 г.
Перерегистрировано
в Министерстве РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств массовой
коммуникации.
Свидетельство о регистрации
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.

Издается с января 1997 г.
Выходит ежемесячно.

Тираж 900 экз.

Отпечатано в типографии
«АМА-Пресс» (г. Москва)

Распространяется по подписке.
Подписные индексы:
48668 — каталог «Роспечать»
40582, 43640 — Объединенный
каталог «Пресса России»

Подписка через подписные агентства
«Урал-Пресс» — www.ural-press.ru
«Интер-Почта» — www.interpochta.ru
«МК-Периодика» — www.periodicals.ru
«Артос-ГАЛ»

Подписка в странах СНГ
по каталогу «Роспечать»
Белоруссия: ОДО «Лагодапресс»
www.lagodapress.com

Подписка через редакцию: выслать
заявку произвольной формы
с указанием номеров требуемого
издания и с контактной информацией.

Материалы для публикации
принимаются
только в электронном виде.
Перепечатка материалов
только с разрешения редакции.

АННОТАЦИИ

О. Козлова **«Зеленые» маркетинговые стратегии компаний на рынке продовольственных товаров**

В данной статье мы рассматриваем изменившуюся ситуацию на рынке продовольственных товаров, при которой ряд компаний стали использовать в своей деятельности «зеленые» маркетинговые стратегии, оперируя возможностью занять потенциально растущую рыночную нишу экологических продуктов питания. Логическая структура статьи представлена тремя основными направлениями: исследование теоретических наработок в области определения экологических маркетинговых стратегий; анализ существующей практики агропродовольственных организаций на данном рынке; разработка рекомендаций относительно возможностей развития организаций исходя из предложенной авторской матрицы выбора «зеленых» маркетинговых стратегий. **Ключевые слова:** «зеленый» (экологический) маркетинг, маркетинговая стратегия, матрицы выбора стратегий, органические (экологические) продукты.

Т. Третьякова **Малобюджетные технологии маркетинговых коммуникаций в социальных сетях**

В статье рассматриваются вопросы организации маркетинговой коммуникационной деятельности субъектов малого предпринимательства в социальных сетях. Доказана актуальность использования малобюджетных технологий маркетинговых коммуникаций в деятельности современных компаний. Обоснована возможность и сформулированы преимущества использования социальных сетей в качестве перспективной среды реализации малобюджетных маркетинговых коммуникаций. Особое внимание уделяется выявлению и систематизации основных малобюджетных инструментов маркетинговых коммуникаций в социальных сетях, которые могут быть использованы в маркетинговой деятельности малых предприятий.

Ключевые слова: малый бизнес, маркетинговые коммуникации, малобюджетный маркетинг, социальные сети.

Т. Овчинникова, И. Давыденко, К. Чекудаев **Аутсорсинг – инструмент повышения конкурентоспособности предприятий АПК**

Проанализированы основные подходы к определению и сущности категории «аутсорсинг» как инструмента повышения конкурентоспособности. Определены направления внедрения аутсорсинга в предприятия АПК.

Ключевые слова: аутсорсинг, конкурентоспособность.

С. Мищенко, Е. Деньщикова **Применение маркетингового подхода при разработке стратегии общеобразовательного учреждения (на примере МОУ лицей № 7 города Солнечногорска)**

Статья «Применение маркетингового подхода при разработке стратегии общеобразовательного учреждения (на примере Муниципального общеобразовательного учреждения лицей № 7 города Солнечногорска)» посвящена разработке плана развития по всем направлениям деятельности организации: учащиеся, кадры, образовательный процесс, воспитательная работа, материально-техническая база. В статье приведены данные по анализу российского рынка образовательных услуг за 2008–2010 гг., изучены особенности маркетинга образовательных услуг, а также исследованы стратегии маркетинга образовательных услуг.

Ключевые слова: маркетинг, образование, рынок, стратегия, услуга, SWOT-анализ.

SUMMARIES

O. Kozlova **«Green» marketing strategy of the organizations in the food market**

In given article we consider changed situation in the food market at which «green» marketing strategy began to use a number of the companies in the activity, operating with possibility to occupy potentially growing market niche of ecological product. The logic structure of article is presented by three basic directions: research of theoretical base in range of definition of ecological marketing strategy; the analysis of existing practice of the agro food organizations in the given market; working out of recommendations concerning possibilities of development of the organizations proceeding from the offered author's matrix of a choice of «green» marketing strategy.

Keywords: «green» (ecological) marketing; marketing strategy; matrix of a choice strategy; organic (ecological) food.

T. Tretyakova **Low-budget technologies of marketing communications in social webs**

The article deals with the organization of marketing communications activities to small businesses in the social networks. Relevance of the use of low-budget technology marketing communications activities of modern companies is proved. Features and the benefits of using social networks as a promising medium-budget implementation of marketing communications are grounded. Special attention is given to identifying and systematizing the basic low-budget tools of marketing communications in social networks, which can be used in marketing small businesses.

Keywords: small business, marketing communications, low-budget marketing, social networks.

T. Ovchinnikova, I. Davidenko, K. Chekudaev **Outsourcing – the tool of increase of competitiveness of agricultural enterprises**

The main approaches to the definition and nature of the category «outsourcing» as the tool of increase of competitiveness of agricultural enterprises analyzed. It is shown main directions of introduction outsourcing in agricultural enterprises.

Keywords: outsourcing, competitiveness.

S. Mishchenko, E. Denshchikova **Application of marketing approach in the development of compulsory education establishment strategy (As example Solnechnogorsk compulsory establishment lyceum number 7 is taken)**

The article under the headline «Application of marketing approach at development of educational institution strategy (by the example of Municipal educational institution lycee №7 of Solnechnogorsk city)» is devoted to elaboration of development plan for all lines of activity of the organization: pupils, personnel, educational process, educational work, material base. Different facts according analysis of Russian market of educational services for 2008 - 2010 are mentioned, features of marketing of educational services are studied, and marketing strategies of educational services are researched as well.

Keywords: marketing, education, market, strategy, service, SWOT-analysis.

Оксана КОЗЛОВА

«ЗЕЛЕННЫЕ» МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ



Козлова Оксана Александровна,
к. э. н., доцент кафедры маркетинга
и рекламы Омского государственного
университета им. Ф.М. Достоевского
sibomsk@mail.ru

Маркетинговая стратегия в последнее время играет основополагающую роль в корпоративной стратегии предприятия и является потенциально мощным инструментом, с помощью которого современное предприятие может адаптироваться по отношению к изменяющимся условиям внешней среды. Необходимо сразу отметить, что это возможно только в том случае, когда маркетинговая стратегия предусматривает системный подход, позволяющий обеспечить предприятию сбалансированность и общие направления роста.

Основной задачей при разработке маркетинговой стратегии является принятие решения о том, где, когда и каким образом будет конкурировать предприятие, учитывая сложившиеся рыночные условия и поведение потребителей на рынке.

Нормы экологического маркетинга в известном смысле ограничивают предпринимательскую инициативу, ставя их в зависимость от социально ориентированного общественного развития и необходимости сохранения и улучшения среды обитания. Одной из основных задач предприятий является соответ-

ствие нормам экологического маркетинга, которое обеспечивает им лидирующие позиции на рынке. Д.В. Горшков отмечает, что круг маркетинговых возможностей, которые открывает развивающийся рынок экологических продуктов питания для российских предприятий, широк¹:

1. Расширение товарного ассортимента в перспективном направлении.
 2. Выход в новый развивающийся и высокодоходный сегмент потребителей.
 3. Отстройка от конкурентов.
 4. Занятие свободной рыночной ниши.
 5. Предложение уникальной отечественной продукции, не имеющей аналогов на российском и зарубежном рынках.
 6. Получение международной сертификации и упрощение выхода на емкий международный рынок ЭЧП.
 7. Реальная возможность привлечения иностранных партнеров и инвесторов в высокодоходные и популярные на Западе экопроекты.
 8. Формирование благоприятного экологического имиджа для властей и потребителей.
- Но переход к экомаркетингу требует начальных вложений, и среди представителей бизнеса немало тех, кто неодобрительно относится к расходам на социально значимые программы, так как расходы на создание экологически чистого продукта и продвижение его на рынок в данном

¹ Горшков Д.В. Рынок экологически чистых продуктов: зарубежный опыт и перспективы России // Маркетинг в России и за рубежом. – № 6. – 2004.

качестве существенны для любого предприятия. Д. Грант в широко обсуждаемой в научной среде книге «Зеленый маркетинговый манифест»² изначально отметил, что первым шагом к жизнеспособному зеленому маркетингу является осознание того, что экологические проблемы указывают на потребность не в косметических изменениях, а в серьезных усовершенствованиях. Как замечает автор, «зеленый маркетинг — это набор глубоких реформ». Тем не менее сегодняшняя практика показывает, что зеленые маркетинговые стратегии требуют поэтапного проведения данных реформ для достижения долгосрочных и значимых результатов.

В данной статье мы рассматриваем изменившуюся ситуацию на рынке продовольственных товаров, при которой ряд компаний стал использовать в своей деятельности «экологические маркетинговые стратегии», оперируя возможностью занять потенциально растущую рыночную нишу экологических продуктов питания. Логическая структура статьи представлена тремя основными направлениями: исследование теоретических разработок в области определения экологических маркетинговых стратегий; анализ существующей практики продовольственных компаний в области выбора данной стратегии и разработка рекомендаций относительно раз-

вития продовольственных компаний при выходе на рынок экологически ориентированных продуктов питания в России.

ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИЙ

Один из подходов к выбору типа «экологических» стратегий фирмы был представлен С. Холленсенем. Описано четыре возможные стратегии, выбор которых будет зависеть от того, каким образом организация собирается создавать ценность для своих «зеленых» клиентов и насколько она активна в реализации изменений³.

Компании необходимо оценить степень новизны инновации в области экологии, именно эта новизна и определяет конкурентоспособность компании или ее конкретный потенциал.

Как показано на *рисунке 1*, в случае, если фирма ориенти-

рована на снижение затрат в большей степени, нежели на придание продукту дополнительных свойств, предпочтение будет отдано стратегии предотвращения загрязнения окружающей среды (*варианты 3 и 4*), а не стратегии создания экологически чистого продукта. В случае если фирма старается предвосхитить изменения, а не следовать им, она, вероятно, будет в большей степени стремиться к инновациям (*варианты 1 и 2*). Если у компании не хватает ресурсов для проведения политики «упреждения», а это, как правило, малые и средние компании, то им придется сосредоточиться на следовании законодательству и незначительной модификации продукта (*варианты 2 и 4*).

Следующий подход был предложен *R. Orsato* и основывался на взаимодействии ключевых конкурентных преимуществах и конкурентном фокуси-

Концепция создания ценности		«Упреждение»	«Приспособление»	Отношение к изменениям
Наделение продукта дополнительными свойствами	Снижение затрат			
1. «Зеленый» продукт; новый продукт (значительная модификация)	3. Предотвращение загрязнения окружающей среды; принятие мер, превышающих требования законодательства			
2. «Зеленый» продукт; дифференциация (незначительная модификация)	4. Предотвращение загрязнения окружающей среды; принятие мер в рамках требований законодательства			

Рис. 1. Типы «экологических» стратегий фирмы

² Grant J. The Green Marketing Manifesto. – Cotnwall, TJ International Ltd, 2007.

³ Холленсен С. Глобальный маркетинг/ Пер. с англ. Е. Носовой, К. Юрашкевича. – Мн.: Новое знание, 2004.

ровании в деятельности компании⁴ (рис. 2).

Стратегия 1: Экологическая эффективность

В данном случае фирмы стремятся снизить затраты и воздействие на окружающую среду организационных процессов. Большинство компаний, которые работают в рамках данной стратегии, не пытаются афишировать данные процессы, так как основной их задачей является получение конкурентного преимущества за счет экономии средств через проводимые экологические мероприятия.

Стратегия 2: Внешнее лидерство

Отличие от первой стратегии, компания стремится привлечь внимание потребителей и ответственности к проводимым мероприятиям в области экологической политики. Данная стратегия означает, что компания использует конкурентное преимущество, пытаясь закрепиться в качестве лидера в области экологических преобразований и таким образом сформировать или улучшить корпоративный имидж. Такое развитие обычно вызвано косвенно организационным процессом, в конечном счете затрагивая покупательское поведение потребителей.

Стратегия 3: Экологический брэндинг

Создание эко-брендов позволяет отделиться от других про-

дуктов компании и брендов. Существуют три основных аргумента в пользу данного процесса:

- ◆ потребители должны осознать значимую выгоду для своей покупки;
- ◆ предоставляется информация экологического дифференцирования продукта для положительного восприятия потребителями;
- ◆ создание барьеров для имитации.

В данном случае чтобы быть успешным в долгосрочном периоде, необходимо вводить экологические инновации.

Стратегия 4: Экологическое лидерство по стоимости

Продажа продуктов с высокой ценовой премией может быть единственной возможностью для некоторых компаний, которые предлагают экологически ориентированные продукты. В данном случае стратегия дифференцирования может быть единственным способом, позво-

ляющим компании обеспечить возврат серьезных экологических инвестиций в модернизацию продукта. Однако данная стратегия возможна только тогда, когда целевые сегменты доступны для компаний.

Гинсберг и Блум (2004) утверждают, что зеленые маркетинговые стратегии зависят от вероятного размера сегментов «зеленых» потребителей в определенной отрасли и возможностей компании дифференцировать их продукты на основе экополитики. Таким образом, авторами были выделены четыре ключевые стратегии для компании от «незначительно зеленой» до «чрезвычайно зеленой»⁵ (рис. 3).

«Незначительно зеленые»: Компании с данной стратегией не разглашают проводимые ими экологические мероприятия, даже несмотря на то, что они прилагают определенные уси-

Конкурентное преимущество	Снижение цен	Стратегия 1: Эко-эффективность	Стратегия 4: Ценовое лидерство
	Дифференциация	Стратегия 2: Внешнее лидерство	Стратегия 3: Эко-брэндинг
		Организационный процесс	Продукт и сервис
Конкурентное фокусирование			

Рис. 2. Основные конкурентные «экологические» стратегии

⁴ Orsato R. Competitive Environmental strategies: When does it pay to be green?//California Management review. 48 (2), 2006. P. 131.

⁵ Ginsberg J., Bloom P. Choosing the right green marketing strategy//MIT Sloan Management Review 46 (1). 2004. P. 79– 84.

лия в попытке завоевания имиджа компании с высокой социальной ответственностью. Их интерес заключается в сокращении затрат и улучшении полезных действий посредством про-экологических действий, таким образом создавая конкурентоспособное преимущество меньшей стоимости.

Стратегия данных компаний не всегда устойчива, чтобы полностью соответствовать высоким стандартам и таким образом дифференцироваться самостоятельно от конкурентов. Оглашение ряда мероприятий в области «зеленых» инициатив не выгодно компании, так как это может привести к маркировке всех продуктов как экологических, что на определенный момент времени может быть неэффективно. Поэтому компании зачастую создают отдельный брэнд безвредных для окружающей среды продуктов, что является более безопасным подходом в краткосрочной перспективе, но позволяет сориентировать компанию на выявление приоритетных решений в долгосрочном периоде.

«*Защитный зеленый*»: Эта стратегия использует зеленый маркетинг в ответ на кризис, в качестве меры предосторожности, или ответ на действия, произведенные конкурентами. Компании идентифицировали сегменты рынка «зеленых» потребителей как потенциальных потребителей, которых они не могут привлечь на данный момент, но ряд проводимых мероприятий позволяют им улучшить имидж брэнда в целом.

«*Затемненно зеленые*»: Компании берут на себя существенные финансовые и нематериальные обязательства, вкладывая инвестиции в долгосрочные процессы по созданию экологических продуктов. Эти компании могут существенно дифференцироваться от конкурентов и получить конкурентные преимущества посредством проводимых уже мероприятий. Тем не менее компании предпочитают использовать признаки «экологичности» продукции как второстепенные, выдвигая на первый план другие атрибуты товара, позволяющие получить наибольший доход.

«*Чрезвычайно зеленые*»: Эти типы компаний основаны на комплексных положениях экологического маркетинга и ценностях, поэтому стараются полностью учитывать проблемы охраны окружающей среды в своем бизнесе. Они анализируют весь жизненный цикл продукта и его влияние на окружающую среду, управляют компанией на основе качественной экологической политики и ориентируют свои продукты и услуги для специализированных сегментов рынка.

Несмотря на все разнообразие представленных подходов

к выбору «зеленых» маркетинговых стратегий, на наш взгляд, данные матрицы не в полной мере позволяют учитывать специфику такого отраслевого рынка, как рынок продовольственных товаров. А соответственно, и полностью раскрыть возможности реализации инициатив в данном направлении. Поэтому нами был проведен мониторинг российских агропродовольственных организаций, которые в той или иной мере используют «зеленые» маркетинговые стратегии, чтобы разработать ряд рекомендаций по выбору той или иной стратегии.

АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИТУАЦИЙ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ

В результате мониторинга 18 организаций, представленных на российском рынке, нами были выделены шесть ключевых организаций, которые, на наш взгляд, позволяют продемонстрировать типичные стратегии российских компаний, используемые на рынке экологических продуктов питания. Данный анализ необходим для обоснования общих подходов к выбору «зеленых» маркетинговых страте-



Рис. 3. Матрица «зеленых» маркетинговых стратегий

гий, выделению основных критериев при выборе стратегий и изучению особенностей деятельности организаций на рынке органических продуктов, что послужило основой для разработки базовых конкурентных маркетинговых стратегий с учетом всей специфики рынка.

Остановимся на краткой характеристике данных компаний.

1. *Компания Just for you*⁶. Проект сбалансированного питания *Just for you* был запущен в августе 2006 года, и впервые объединил в себе многолетний медицинский опыт и высокую кухню, основанную на использовании экологически чистых продуктов. Предлагаются уже разработанные сбалансированные системы питания с доставкой на дом или в офис. Выбрать подходящую программу можно прямо на сайте или обговорить нюансы диеты при встрече со специалистом и составить индивидуальное меню.

В качестве примера можно привести программу запатентованной системы сбалансированного питания снижения веса GREEN:

- ◆ ежедневная утренняя доставка полного рациона питания в удобное для заказчиков место;
- ◆ соблюдение времени и краткости приема пищи;
- ◆ распределение содержания белков, жиров и углеводов

в течение суток с учетом физиологических потребностей организма;

- ◆ использование современных щадящих методов обработки продуктов;
- ◆ отсутствие химических добавок и консервантов.

В приготовления блюд используются только экологически чистые продукты, содержащие максимальное количество витаминов, минералов и пищевых волокон. Программа предполагает ежедневное ее использование, поэтому термосумки, в которых привозят готовые блюда, возвращают курьеру на следующий день. Средняя стоимость 10-дневного блока диетического питания по программе – 20–40 тыс. руб.

2. *Экоферма «Горчицкая поляна»*⁷ – первый в России производитель мяса, сертифицированный в соответствии с требованиями экологического производства Европейского союза. Экоферма создана по принципам традиционного натурального хозяйства на 1 200 гектарах чистой земли вдали от промышленных центров в заповедной деревне Л. Толстого Тульской области.

Экоферма производит натуральные овощи (картофель, морковь, свекла, тыква, капуста, топинамбур) и корма для животных (ячмень, пшеница, полевые бобы, тритикале) в соответствии с основными принципами орга-

нического земледелия: минимальная обработка почвы, севооборот, только органические удобрения, полный отказ от искусственных методов улучшения почвы, генномодифицированных семян и химической защиты растений.

На территории экофермы находятся зернохранилища и земляные погреба с естественной вентиляцией. Овощи и корма удается сохранить до нового сезона без потерь витаминов и микроэлементов. Реализация происходит через ряд розничных точек и напрямую через собственный интернет-магазин. Средний диапазон цен сертифицированного мяса от 800 до 1 200 руб. за один килограмм.

Экоферма «Горчицкая поляна» предлагает также агротуризм, как уникальную возможность не только отдохнуть и понаблюдать за процессом, но и поучаствовать во всех этапах производства продуктов.

3. *Корпорация «Органик»* создана в 2006 года с целью развития в России производства и реализации органических продуктов⁸. Основные направления деятельности: производство, переработка, дистрибуция и реализация органических продуктов питания и непродовольственных товаров. Его реализация предполагает перевод хозяйства с традиционных методов работы на технологии, исключющие в процессе обра-

⁶ По материалам официального сайта компании «Just for you» // [электронный ресурс]. – Режим доступа. – <http://justforyou.ru>.

⁷ «Горчицкая поляна» – фермерское хозяйство // [электронный ресурс]. – Режим доступа – www.gor-polyana.ru.

⁸ Гришин Н. Биологическое безоружие // Секрет Фирмы. № 7 (299) от 12.07.2010.

ботки земли и производства сельскохозяйственных культур, растений и продуктов животноводства применение пестицидов и других средств защиты растений, химических удобрений, стимуляторов роста, антибиотиков и ГМО в соответствии с международными стандартами. Переход на органическое сельское хозяйство осуществляется в строгом соответствии с нормами и стандартами Постановления Евросоюза № 2092/91 об экологическом земледелии и соответствующей маркировке сельскохозяйственной продукции и продуктов питания.

В составе Корпорации «Органик» следующие организации⁹:

- ◆ ООО «Экологические проекты» (холдинговая компания, владеющая основными активами Корпорации),
- ◆ ООО «Торговый дом «Экопродукт» (компания, занимающаяся поставкой органических продуктов в магазины),
- ◆ ООО «Экологическое хозяйство «Спартак» (сельскохозяйственное производство и переработка),
- ◆ ООО «ЭлкомТрейд» (компания, занимающаяся ресторанной деятельностью, первый проект — ресторан «ЭтоЛето»),
- ◆ ЗАО «БИО-Маркет» (компания, занимающаяся рознич-

ной продажей в основном органических продуктов, первый проект — экосупермаркет «Грюнвальд»).

4. ООО «ЭФКО Пищевые Ингредиенты»¹⁰ производитель майонеза под маркой «Слобода» использует маркировку «Органик-контроль». Одним из главных преимуществ линейки «Слобода», по мнению производителей, является то, что вся продукция производится только из натуральных компонентов — без консервантов и красителей. Контроль качества ингредиентов осуществляется с использованием внутренней системы ОРГАНИК-КОНТРОЛЬ (о чем постоянно указывается на упаковке). При производстве майонезов «Слобода» не используются искусственные добавки и сырье, полученное с применением химических веществ.

5. *Национальный бизнес-инкубатор по переходу на экологическое (органическое) земледелие и производство экопродуктов «Грин-ПИК»*¹¹.

Компания в большей степени ориентирована на производство органического удобрения биогумуса «Грин-ПИК», на основе научно-лабораторных исследований компании.

Дополнительно корпорация реализовала один из проектов

«Зеленый супермаркет», который позволил ей реализовывать выращенную на опытных участках продукцию. На площади 3 га — грядки с традиционными и экзотическими культурами, вермигряды (с органическим удобрением) и дорожки для покупателей. Вся продукция экологически чистая. Товар выбирает и собирает сам покупатель. Цены более низкие, чем на рынке.

Специалисты «Зеленого супермаркета» выращивают более 300 сортов овощных, ягодных, лекарственных, декоративных культур, применяя исключительно экологически чистые органические удобрения. За сезон в среднем продается около 20 т овощей, ягод.

6. *Предприятие ООО «Квантсервер»*¹² производитель кукурузных палочек, сухих завтраков, фасованных круп, сушек и баранок. Знак «Экологический сертификат» на кукурузных палочках для детей «Никитка» означает, что они являются натуральным продуктом и не содержат усилителей вкуса и консервантов. Благодаря особой технологии кукурузные палочки сохраняют все ценные свойства кукурузы, которая богата витаминами, минералами и микроэлементами.

⁹ Корпорация «Органик» приступила к реализации проекта по развитию органического сельского хозяйства в России // [электронный ресурс]. — Режим доступа. — www.pprime-tass.ru от 08.09.2008.

¹⁰ По материалам официального сайта компании «ЭФКО Пищевые Ингредиенты» // [электронный ресурс]. — Режим доступа. — www.efko.ru.

¹¹ По материалам официального сайта корпорации «Грин-ПИК» // [электронный ресурс]. — Режим доступа. — www.green-pik.ru.

¹² По материалам официального сайта ООО «Квантсервер» // [электронный ресурс]. — Режим доступа. — <http://www.kvantserver.ru/>.

**РАЗРАБОТКА
РЕКОМЕНДАЦИЙ
ОТНОСИТЕЛЬНО РАЗВИТИЯ
АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ
ПРИ ВЫХОДЕ НА РЫНОК
ЭКОЛОГИЧЕСКИ
ОРИЕНТИРОВАННЫХ
ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ
В РОССИИ**

Рассмотрев использование российскими компаниями на рынке разного рода «зеленых» маркетинговых стратегий и изучив теоретические подходы к обозначенной проблеме, мы выделили ряд стратегий и обосновали возможности их использования с учетом специфики развития российского рынка органических продуктов.

В целом можно сказать, что в основном компании ориентируются на два параметра при выборе стратегии: рыночные сегменты и собственные возможности по изменению производственных процессов, исходя из чего, акцентируют внимание на тех или иных конкурентных преимуществах. Разработанная матрица выбора «зеленых» маркетинговых стратегий организаций, производящих продукты питания, наиболее полно пред-

ставляет с нашей точки зрения все возможные стратегии (рис. 4).

1. «Зеленая» *модификация значимости атрибута* — компания может попытаться убедить потребителей в том, что большее значение следует придавать определенному атрибуту товара, который присутствует в товаре в достаточной мере. Как правило, это проще всего сделать при выходе на четко обозначенный сегмент рынка. **В данном случае примером являются кукурузные палочки «Никитка» для детей.**

2. «Зеленая» *модификация взглядов на марку* — потребители могут быть слабо информированы, и недооценивать экологические качества торговой марки. Необходимо изменение позиционирования, влияющее на изменение и в восприятии потребителей. **Именно данную стратегию и использует компания «Эфко», предлагая обратить внимание на марку майонеза «Слобода».**

3. *Дифференциация восприятия продукта на основе дополнительной ценности* — в данном случае компания определяет наиболее значимые ценности для специфического сег-

мента, и использует органические продукты как основу при удовлетворении определенных потребностей. **Ярким примером является рассмотренный нами проект *Just for you*, в котором органические продукты присутствуют как основа здорового и диетического питания.**

4. *Комплексный «зеленый» подход с обеспечением дополнительных услуг* — в данном случае организация ориентирована на замкнутый цикл производства органической продукции, и дополнительно предоставляет ряд услуг исходя из разных сегментов рынка. **Например, на экоферме «Горчицкая поляна» предоставляются агротуристические услуги. Корпорация «Грин-ПИК» не только производит продукты, но и предоставляет возможность использовать ее площади в качестве научно-исследовательской базы.**

5. *Интеграция экологического подхода в разные сферы деятельности* — при данной стратегии рассматриваются возможности внедрения «зеленой» стратегии по нескольким направлениям в рамках одной кор-

«Зеленые» сегменты	Расширение рыночных «зеленых» сегментов	2. «Зеленая» модификация взглядов на марку	4. Комплексный «зеленый» подход с обеспечением дополнительных услуг	5. Интеграция экологического подхода в разные сферы деятельности
	Узкоспециализированный «зеленый» сегмент	1. «Зеленая» модификация значимости атрибута	3. Дифференциация восприятия продукта на основе дополнительной ценности	6. Интеграция социальных и экологических подходов в бизнес
		Продукт	Продукт и услуги	Организационные изменения
Конкурентное преимущество				

Рис. 4. Матрица выбора «зеленых» маркетинговых стратегий агропродовольственными организациями

порации. Такая стратегия позволяет привлечь большее количество потенциальных потребителей. **В нашем случае примером может служить корпорация «Органик».**

6. *Интеграция социальных и экологических подходов в бизнес* — на наш взгляд, данная концепция является высшим этапом развития эколого-ориентированной компании. Весь бизнес-процесс направлен не только на производство органической продукции, но и оценивает его влияние на окружающую среду. Дополнительно, такие компании берут на себя решение и ряда социальных задач общества. Например, поддерживают социальную программу государства и предоставляют работу инвалидам или людям, которые нуждаются в трудотерапии при лечении различных заболеваний, тем самым еще раз доказывая социально-этичное направление своего производства. В данном случае компании, как правило, работают на создание единого «зеленого» корпоративного имиджа.

Необходимо сразу отметить, что для успешной реализации любой из перечисленных «зеленой» маркетинговой стратегии, необходимо создать такую среду, чтобы производство экологических продуктов было технически осуществимым и коммер-

чески привлекательным. Этот сектор должен быть защищен законодательными условиями и аккредитованными сертификационными агентствами, соответствующими международным стандартам. При отсутствии данных условий компании прибегают, как правило, только к 1 или 2-й стратегии, а при отсутствии единого стандарта на органические продукты можно говорить о «построении мифа» компаниями как одного из инструментов репозиционирования продукта. Этот подход является весьма актуальным, так как позволяет предприятию занять лидирующее место в сознании потребителя. Но в данном случае могут возникнуть следующие проблемы:

1. Противоречие этике ведения бизнеса, это сказывается негативно на работе с внешней микросредой предприятия.
2. Продукт остается прежним на самом деле, это является уязвимым местом, которым могут воспользоваться конкуренты, чтобы доказать нечестность ведения бизнеса производителя относительно его покупателей.
3. Неопределенность временных рамок использования данной стратегии в силу постепенного совершенствования законодательства в области рынка экологически чистых продуктов.
4. Выбирая «зеленый камуфляж» для прикрытия, вместо

изменения в более «зеленую» сторону производства, компании подрывают свои долгосрочные возможности развития на данном рынке.

Поэтому применение данных стратегий может рассматриваться только как краткосрочный этап для завоевания лидирующих позиций в сознании потребителей, пока данная ниша никем не занята, а при долгосрочной перспективе необходимо рассмотреть возможность использования других стратегий, обозначенных в матрице.

Выбор стратегий в большей степени будет обусловлен готовностью компании к организационным изменениям и готовностью «зеленых» сегментов рынка к более высоким ценовым премиям на продукты или к принятию «социально-значимых» продуктов. Тем не менее данные маркетинговые стратегии не должны основываться на жестком проповедовании устойчивого развития общества. «Зеленые» маркетологи могут использовать текущий призыв к большей устойчивости в качестве возможности применить талант и творческий потенциал, чтобы заставить «зеленые» альтернативы казаться приемлемыми и привлекательными не только для узкоспециализированных специфичных сегментов рынка.

Татьяна ТРЕТЬЯКОВА

МАЛОБЮДЖЕТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ



Третьякова Татьяна Сергеевна,
аспирантка кафедры теории рынка
Южного Федерального Университета
(г. Ростов-на-Дону)
treyakova_ts@mail.ru

Современное состояние рыночной системы хозяйствования в России позволяет сделать вывод о том, что на сегодняшний день сектор малого предпринимательства является одной из наиболее динамичных точек роста экономики страны. Социально-экономическая значимость малого бизнеса усиливается в условиях посткризисной экономики, поскольку данная форма деловой жизни принимает непосредственное участие в процессе обеспечения общественного благосостояния и снятия

социальной напряженности путем ускорения экономического роста, насыщения товарного рынка, создания новых рабочих мест, структуризации производственного сектора. Кроме того, малый бизнес является фактором динамического развития экономики, поскольку обладает высокой гибкостью, адаптивностью, способностью к генерации нововведений. Следует отметить, что в экономически развитых странах количество субъектов малого и среднего предпринимательства превышает 80%

от общего числа предприятий¹. Современная структура рыночной экономики России свидетельствует о недостаточном развитии малых форм хозяйствования по сравнению с развитыми странами, так, в европейских странах доля малого бизнеса в производстве валового внутреннего продукта составляет 50–60%, в то время как в России данный показатель составляет 10–12%². Данная ситуация обусловлена рядом проблем, с которыми сталкивается российский малый бизнес. Основными препятствиями на пути развития малых предприятий являются недостаточное материально-техническое и финансовое обеспечение, несовершенство законодательной базы и социальной защиты предпринимательской деятельности, административные барьеры, низкий уровень менеджмента и недооценка руководителями малых предприятий роли маркетинговой концепции управления в обеспечении конкурентоспособности современных компаний.

В условиях усиления конкуренции не только со стороны аналогичных форм хозяйствования, но и со стороны крупных предприятий, что характерно для посткризисного этапа развития экономики, одним из ключевых факторов успеха, обеспечивающим малым предприятиям

¹ Лутовинов П.П., Гончарова О.К., Колесников В.И. Роль малого бизнеса в экономике России // Вестник Челябинского государственного университета. – 2008. – № 19. – С. 22–26.

² Сидорин А.А. Проблемы и перспективы развития малого бизнеса региона в условиях мирового финансового кризиса // Управление общественными и экономическими системами. – 2009. – № 2. – С. 1–8.

стабильность в долгосрочной перспективе, является понимание маркетинга как философии управления. Поскольку малый бизнес развивается за счет эффективности, а не за счет эффектов масштаба, особое значение приобретают процессы, способствующие повышению результативности маркетинговой деятельности малых предприятий, в том числе коммуникационные процессы. Следует отметить, что маркетинговым коммуникациям принадлежит ведущая роль в формировании взаимоотношений с потребителем и повышении эффективности процессов сбыта. Кроме того, *растущая значимость неценовых факторов* в процессе принятия потребителем решения о покупке на рынке идентичных товаров также обуславливает важность использования данного элемента комплекса маркетинга в деятельности субъектов малого предпринимательства.

Однако следует констатировать факт, что основной проблемой в организации маркетинговой деятельности на малых предприятиях на сегодняшний день является *недостаток бюджета*, в том числе не только ограниченные финансовые ресурсы, но и *дефицит персонала* сферы маркетинга. Соот-

ветственно этому, в сфере маркетинговых коммуникаций наиболее существенной является проблема организации маркетинговой коммуникационной деятельности в условиях ограниченного бюджета, в том числе выбор эффективных коммуникационных каналов. Об актуальности внедрения на малых предприятиях малобюджетных технологий маркетинга свидетельствуют также условия выживания малого бизнеса в ситуации мирового финансового экономического кризиса, основным из которых является необходимость снижения издержек до 30%³. Роль малобюджетных технологий маркетинга существенно возросла именно в период финансового кризиса, поскольку экономические изменения существенно отразились на бюджетах предприятий всех форм хозяйствования. Примером может служить уменьшение объема российского рынка *PR* в 2009 году, которое по отношению к 2008 году составило 27%, сегменты *ATL* и *BTL* показали падение 26–28%⁴. Рост интереса российского бизнеса к малобюджетному маркетингу подтверждают такие индикаторы тенденций состояния индустрии российского маркетинга, как увеличение количества номинаций, посвященных мало-

бюджетным технологиям в конкурсных программах российских профессиональных конкурсов и фестивалей в сфере практического маркетинга, а также увеличение количества обучающих мероприятий, посвященных данному направлению маркетинга.

Следует также отметить, что наблюдаемое в настоящее время *снижение эффективности традиционных средств маркетинговых коммуникаций* характерно и для малого бизнеса, более того, в совокупности с недостаточным уровнем маркетингового управления приводит к негативным последствиям: около 70% средств, затрачиваемых на рекламу и продвижение в малом бизнесе, не оказывают непосредственного влияния на объем продаж⁵.

Таким образом, особую актуальность приобретает научный поиск в направлении наиболее эффективных технологий маркетинговых коммуникаций для предприятий малого бизнеса, удовлетворяющих условиям ограниченного бюджета и отличающихся нестандартным характером.

Принимая во внимание тот факт, что развитие маркетинговых коммуникаций обусловлено процессами эволюции средств массовой информации, логич-

³ Высоков В.В. Предпринимательский всеобуч//Центр-Инвест: официальный сайт банка. URL: http://www.centrinvest.ru/ru/business_education.html (дата обращения: 27.10.2010).

⁴ Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР) // Новости гуманитарных технологий: информационный портал. URL: <http://gtmarket.ru/news/media-advertising-marketing/2010/03/31/2541> (дата обращения 12.07.2010).

⁵ Агентство по развитию предпринимательства Тасис. Как начать свой бизнес – Практические средства рекламы малых предприятий//Предпринимательство и малый бизнес: официальный сайт центра. URL: <http://www.ruspro.org/biblio/dealing-books.htm> (дата обращения: 26.09.2010).

ным представляется вывод, что сеть Интернет представляет значительный интерес для малого бизнеса не только как наиболее перспективное средство обмена информацией, но и в качестве платформы для реализации малобюджетных коммуникационных проектов. Данные о состоянии медиарынка России в 2008–09 годах дают возможность сделать вывод о том, что единственным растущим медиа, как по объему маркетинговых инвестиций, так и по объему аудитории, в 2009 году являлась именно сеть Интернет: в 2009 году рынок интернет-рекламы в России достиг уровня 15,6 млрд рублей, что на 6% выше аналогичного показателя 2008 года⁶. Одним из наиболее динамично развивающихся коммуникационных каналов в сети Интернет являются *социальные сети*.

Актуализирует рассмотрение социальных сетей как перспективного инструмента маркетинговых коммуникаций в первую очередь такой объективный фактор, как их растущая популярность. Так, по данным исследовательской компании *Hitwise*,

в марте 2010 года впервые количество посетителей в США социальной сети *Facebook* превысило количество посетителей поисковика *Google*. Кроме того, трафик *Facebook* был превышен на 185% по сравнению с аналогичными данными прошлого года⁷. Следующим фактом, подтверждающим стремительный рост популярности социальных интернет-проектов, стало превышение показателей времени, проведенного пользователями на страницах *Facebook* над аналогичными показателями сервисов *Google* и *Yahoo* в августе 2010 года⁸.

Тенденцию миграции российских потребителей в сферу социальных сетей иллюстрируют данные исследования компании *ComScore*, согласно которым средний российский пользователь проводит в социальных сетях по 6,6 часов в месяц, что больше среднемирового показателя почти в два раза⁹. Изучение состояния российских социальных интернет-проектов позволяет охарактеризовать Россию как быстрорастущий динамичный рынок. Данное положение

подтверждают прогнозы компании *J'son & Partners Consulting*, согласно которым ежегодный средний прирост числа пользователей социальных сетей до 2014 года в России составит около 23%¹⁰, в целом к концу 2015 года доля аудитории сети Интернет, пользующейся социальными сетями, достигнет в среднем 76,5% от общего числа пользователей¹¹.

Анализ использования социальных сетей зарубежными и российскими хозяйствующими субъектами в качестве платформы маркетинговых коммуникаций с аудиторией позволяет сделать вывод о целесообразности отнесения данного инструмента к категории малобюджетных технологий маркетинговых коммуникаций. Ключевым основанием для их категориального выделения служит в первую очередь бюджет продвижения компаний в социальных сетях. На сегодняшний день, по данным компании *Pixonic*, средняя стоимость контекста в социальных сетях составляет три рубля, в то время как стоимость аналогичного контекста в сети Интернет

⁶ Агентство Mindshare Interaction // Новости гуманитарных технологий: информационный портал. URL: <http://gtmarket.ru/news/media-advertising-marketing/2010/03/31/2541> (дата обращения 15.07.2010).

⁷ Facebook впервые обогнал Google по трафику в США // CNews Интернет: электронное издание. URL: <http://internet.cnews.ru/news/line/index.shtml?2010/03/17/383035> (дата обращения 10.09.2010).

⁸ Facebook обогнал Google и Yahoo по времени, проведенному на его страницах // Контекст +2.0: интернет-ресурс. URL: <http://www.kohtekt.com/facebook-obogal-google-i-yahoo-po-vremeni-provedennomu-na-ego-stranicaх/> (дата обращения 10.09.2010).

⁹ Российские интернет-пользователи больше всех остальных проводят время в социальных сетях // Introweb.ru: официальный сайт компании. URL: <http://introweb.ru/inews/before/news9222.php> (дата обращения: 15.10.2010).

¹⁰ J'son & Partners Consulting. Социальные сети в Восточной Европе, России и СНГ // Информационный бюллетень: электрон. версия. 2010. URL: http://www.mobilecomm.ru/pdf.reviews/2010_04_16_1.pdf (дата обращения: 18.10.2010).

¹¹ Пресс-служба компании J'son & Partners Consulting. Рынок социальных сетей России, 2008-2015 гг. // CRN. IT-бизнес: информационный портал. URL: <http://www.crn.ru/news/detail.php?ID=44315> (дата обращения 15.09.2010).

составляет в среднем 30 рублей, стоимость контакта с пользователем в социальных сетях в среднем оценивается в 50 рублей, между тем стоимость аналогичного контакта с пользователем посредством промосайта в сети Интернет составляет около 120 рублей¹². Таким образом, можем сделать вывод, что стоимость коммуникаций в социальных сетях на порядок ниже стоимости взаимодействия с целевой аудиторией в сети Интернет в целом.

На основании вышесказанного, целесообразным представляется изучение особенностей использования социальных сетей в качестве перспективного инструмента малобюджетных маркетинговых коммуникаций в деятельности субъектов малого предпринимательства.

Процессы использования социальных интернет-проектов в качестве инструмента маркетинговых коммуникаций рассмотрены в трудах зарубежных и российских специалистов: Г. Рейнголда, М. Чуоки, М. Гарнит, А. Перез, Б. МакКоннелла, Дж. Хуба, И. Манна, А. Попова. В то же время некоторые исследователи являются противниками использования социальных сетей в качестве коммуникационного инструмента для брэн-

дов, в частности, Марк Ритсон обосновывает подобную точку зрения данными агентства *Brand Finance* за 2010 год, согласно которым крупнейшие британские брэнды не используют социальные сети в качестве инструмента продвижения, при этом популярность реальных людей в социальных сетях значительно выше популярности торговых марок¹³. Следует отметить, что, несмотря на усиление роли малобюджетных маркетинговых коммуникаций в целом и социальных сетей как малобюджетного коммуникационного инструмента в частности, внимание ученых к данной проблеме остается недостаточным. До настоящего времени социальные сети не рассматривались с точки зрения реализации коммуникационной стратегии субъектов малого предпринимательства, не сформирован перечень малобюджетных инструментов продвижения в социальных сетях. Определение сущности и преимуществ социальных сетей как перспективного канала маркетинговых коммуникаций для малого бизнеса, выявление и систематизация оптимальных инструментов продвижения в социальных сетях является актуальной научной проблемой, как с теоретической, так и с практической точки зрения.

Согласно определению ряда исследователей, рассматривающих механизмы формирования и функционирования социальных сетей как неформальных сообществ, социальная сеть на качественном уровне есть «социальная структура, состоящая из множества агентов (субъектов — индивидуальных или коллективных, например, индивидов, семей, групп, организаций) и определенного на нем множества отношений (совокупности связей между агентами, например, знакомства, дружбы, сотрудничества, коммуникации)»¹⁴. Агентство «Роуз креативные стратегии» в «Исследовании российских социальных медиа 2010» определяет социальные сети как среду, в которой пользователи создают сообщества по интересам с целью общения¹⁵. Рассматривая социальную сеть в качестве интернет-платформы для создания и поддержания личных и профессиональных связей между индивидуумами, следует поддержать точку зрения специалистов информационного агентства «Интегрум», которые определяют социальную сеть как услугу, работающую посредством сети Интернет и способствующую образованию и поддержанию социальных связей и сообществ¹⁶.

¹² Иванова М. Что делать брэндам в социальных сетях // Pixonix.ru: официальный сайт компании: PoverPoint. URL: <http://rixonic.ru/brands.pdf> (дата обращения: 18.10.2010).

¹³ Ритсон М. Социальные сети для людей, а не для брэндов // Я — маркетер: профессиональный интернет-портал. URL: http://i-marketer.ru/_marketing/socialnye-seti-dlya-lyudej-a-ne-dlya-brendov/ (дата обращения: 07.09.2010).

¹⁴ Губанов Д., Новиков Д., Чхартишвили А. Модели влияния в социальных сетях // УБС. — 2009. — № 27. — С. 205–281.

¹⁵ URL: <http://cossa.ru/1130> (дата обращения 07.09.2010).

¹⁶ Департамент аналитики и мониторингов информационного агентства Интегрум. Социальные сети: настоящее и будущее // Информационно-аналитический обзор. — 2009. — № 286. URL: http://www.integrum.ru/Images/articles_author/analitika1/social_networking_RU_october.pdf (дата обращения 19.10.2010).

Сформировавшись в результате эволюции виртуальных коммуникаций, социальные сети на сегодняшний день являются структурами глобального информационного обмена. Как верно отмечают Б. МакКоннелл и Дж. Хуба, рост популярности социальных сетей как средства коммуникации вызван в первую очередь их основным преимуществом — демократизацией инструментов самовыражения¹⁷. Социальные сети предоставляют пользователю личное пространство и возможность организовывать его по собственному усмотрению.

Что касается вопросов коммерциализации социальных интернет-проектов, то в целом к инструментам коммерциализации трафика социальных сетей можно отнести платные коммуникационные сервисы, кастомизацию, мультимедийные игры и развлечения. В свою очередь, появление онлайн-игр в социальных сетях является одной из ключевых тенденций развития рынка социальных медиа.

Выявление инструментария маркетинговых коммуникаций,

который может быть использован малыми предприятиями в социальных сетях, предполагает систематизацию и определение преимуществ социальных сетей на современном этапе развития электронных коммуникаций.

В. Гольденберг в качестве основных разновидностей социальных сетей выделяет *социальные сети общего формата* (англоязычным примером является *Facebook*, *Classmates.com*, русскоязычными — «ВКонтакте», «Одноклассники»¹⁸), в которых пользователи не связаны общими интересами, основной целью является коммуникационный процесс: общение с друзьями, знакомыми и коллегами; *профессиональные социальные сети* (*LinkedIn*, *XING*, «Профессионалы» и «Мой круг»), созданные для общения представителей различных профессий; *социальные сети по интересам* (*MyAnimeList*, *Last.fm*), основной целью которых является общение единомышленников¹⁹.

По данным исследования компании *ComScore*, на сегодняшний день в России лидируют со-

циальные интернет-сети «ВКонтакте» и «Одноклассники», ежемесячная аудитория данных проектов по состоянию на август 2010 года составила 27,8 и 16,7 млн пользователей соответственно²⁰. В октябре 2010 года ежедневная посещаемость сайта «ВКонтакте» составила более 20 миллионов человек²¹.

Изучение развития социальных сетей как средства маркетинговых коммуникаций позволило не только обосновать перспективность их использования в качестве инструмента маркетинговой коммуникационной политики, но и выявить ряд преимуществ использования данного инструмента современными компаниями:

- ♦ во-первых, социальные сети обеспечивают компаниям использование преимуществ таргетинга, поскольку пользователи размещают в социальных сетях большое количество личной информации. Таргетинг²² — механизм, позволяющий выделить из аудитории именно ту часть, которая удовлетворяет определенным заданным параметрам²³, тем са-

¹⁷ МакКоннелл Б., Хуба Дж. Эпидемия контента. Маркетинг в социальных сетях и блогосфере. — М.: Вершина, 2008. — 192 с.

¹⁸ Правомерно также использование англоязычных названий сайтов «Vkontakte.ru» и «Odnoklassniki.ru», однако названия «ВКонтакте» и «Одноклассники» являются более распространенными в среде российских интернет-пользователей. — Авт.

¹⁹ Гольденберг В. Социальные сети, как инструмент современного маркетинга // Портал начинающих предпринимателей. URL: <http://smallbusiness.ru/work/adv/364/> (дата обращения: 10.09.2010).

²⁰ ComScore: россияне — самые активные пользователи социальных сетей в мире // Бестселлеры IT-рынка: официальный сайт издания. URL: <http://www.itbestsellers.ru/news/detail.php?ID=17302> (дата обращения: 23.10.2010).

²¹ Дуров П. Новости сайта // «ВКонтакте»: социальная сеть. URL: <http://vkontakte.ru/blog.php?nid=155> (дата обращения: 24.10.2010).

²² От англ. *target* — цель. — Авт.

²³ Справочник терминов Интернет-маркетинга // SeoПро: российский портал Интернет-маркетинга. URL: <http://www.seopro.ru/guide/173.html> (дата обращения: 08.07.2010).

мым оптимизируя затраты на коммуникационное воздействие. Специфика социальных сетей, предполагающая демонстрацию пользователями своих интересов и предпочтений, обуславливает возможность использования таргетинга по поведенческим параметрам. Следует констатировать особую значимость данного инструмента для компаний, реализующих рыночную стратегию фокусировки;

- ♦ во-вторых, присутствие современных компаний в социальных сетях позволяет осуществлять непосредственный контакт с потенциальными клиентами или представителями целевой аудитории, способствует процессам вовлечения и влияния на потребителей;
- ♦ в-третьих, степень доверия целевой аудитории к сообщениям, размещаемым на платформах социальных сетей, в настоящий момент выше, нежели доверие к традиционной рекламе, что во многом обусловлено использованием человеческого фактора в процессе коммуникации.

Эффективное использование социальных сетей в качестве коммуникационной среды предполагает знание аудитории данного пространства. Учитывая тот факт, что на сегодняшний день в России действует несколько социальных сетей общего формата, следует отметить, что

именно демографические особенности аудитории того или иного вида социальной интернет-платформы обуславливают выбор конкретной социальной сети российскими компаниями в качестве площадки для построения взаимоотношений с целевой аудиторией. Так, по данным компании «Промо», аудитория социальной сети «ВКонтакте» представлена возрастными группами в следующем соотношении: аудитория до 18 лет — 24%, от 19 до 25 — 44%, от 26 и старше — 32%²⁴. Несмотря на то, что сайт «ВКонтакте» имеет преимущественно молодежную аудиторию, следует учесть, что пользователи, которые являются студентами сегодня, представляют собой кадровый резерв современных компаний, таким образом, раннее вовлечение данных потребителей в общение с брэндом способствует формированию платформы для их долгосрочных взаимоотношений с торговой маркой в будущем. Аудиторией сети «Одноклассники» являются пользователи более старшего возраста (до 60 лет). Кратко резюмируя, можно констатировать, что на сегодняшний день основной аудиторией социальных сетей являются пользователи в возрасте от 16 до 45 лет, то есть активная категория потребителей в целом. Продвижение в социальных сетях предпочтительно для компаний, ра-

ботающих на рынках продуктов питания, электроники, авто, развлечений, одежды, техники, медиа, в сфере обслуживания. Что касается процесса выбора той или иной торговой марки потребителями, присутствующими в социальных сетях, то следует отметить, что в данном случае ведущую роль в процессе взаимодействия потребителя с торговой маркой играет эмоциональный фактор, одним из основных критериев выбора является имидж торговой марки.

Проведенный анализ специфики социальных сетей позволил определить основные малобюджетные инструменты маркетинговых коммуникаций в социальных сетях, которые могут быть использованы в маркетинговой коммуникационной деятельности малых предприятий (рис. 1).

Рассмотрим примеры и преимущества каждого конкретного инструмента.

1. *Продвижение интернет-проекта, посредством социальных сетей, основанное на «вирусном эффекте».* Примером подобного малобюджетного продвижения может послужить украинский проект Юрия Чайки «Ёлка желаний»²⁵. Суть проекта состоит в том, что благодаря сайту www.gelanie.com любой из пользователей может создать собственную «Ёлку Желаний», затем отправить ссылку

²⁴ Реклама «ВКонтакте» // Промо: официальный сайт компании. URL: <http://cgpromo.ru/content/view/17/51/> (дата обращения 09.10.10).

²⁵ URL: <http://www.gelanie.com/> (дата обращения: 11.10.2010).

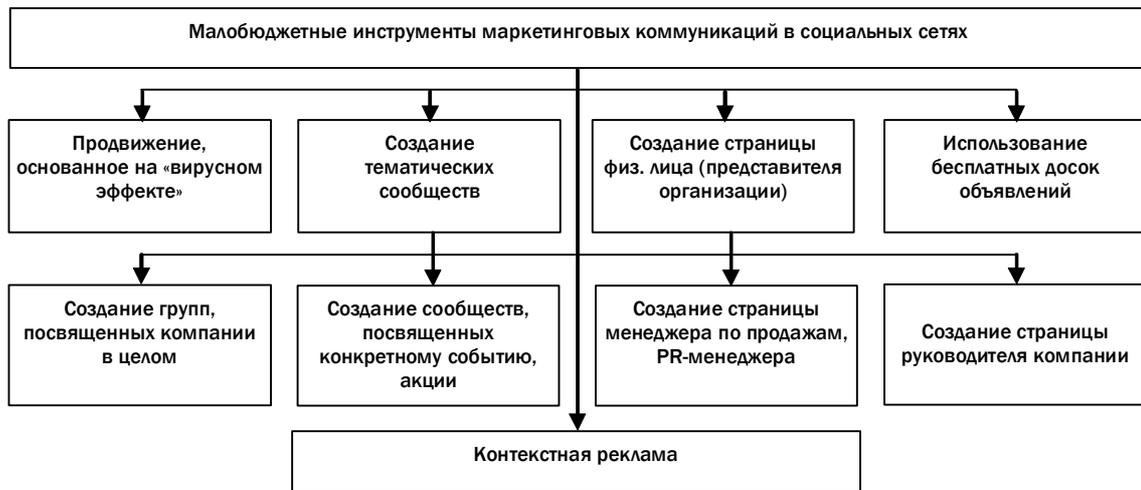


Рис. 1. Малобюджетные инструменты маркетинговых коммуникаций в социальных сетях

на страницу своим друзьям и знакомым, получив в ответ их новогодние желания, за счет чего его собственная «Ёлка Желаний» растет. Участники проекта, чья «Ёлка Желаний» составит по размеру более 10 метров, получают ценные призы (телефоны, ноутбуки и т. п.). Данный проект был создан в 2009 году и первоначально получил широкую известность благодаря бесплатному распространению ссылки на сайт посредством сети «ВКонтакте» с последующим «вирусным распространением» в сети Интернет. По данным автора проекта Юрия Чайки, временной промежуток от идеи до запуска проекта составил два дня, первоначально ссылка была разослана 20–30 пользователям «ВКонтакте», через два дня количество созданных аккаунтов насчитывало 4 тысячи, через три дня — 12 тысяч, менее чем за месяц проект насчитывал более 300 тыс. регистра-

ций. В течение 10 дней сайт www.gelanie.com вошел в десятку самых посещаемых сайтов в Украине. В целом доход проекта в 2009 году составил 12 тыс. долларов, при том, что бюджет продвижения был минимален: затратами являлись лишь разработка веб-страницы в сети Интернет и призы пользователям на общую сумму 2 тыс. долларов, таким образом, чистая прибыль проекта составила 10 тыс. долларов²⁶.

2. Создание сообществ, тематических групп в социальных сетях. Грамотное построение представительства компании в социальной сети обеспечивает формирование и функционирование лояльного сообщества бренда. Кроме того, создание сообществ возможно не только на основе компании либо товара, но и на базе конкретного события либо акции. Функционирование подобных групп предполагает свободное

общение участников, обмен мнениями и информацией, что обеспечивает эффективную обратную связь и стабильные, долгосрочные отношения с потребителями. Следует отметить, что одним из основных факторов успеха данной коммуникации является ее двусторонний характер, предполагающий активную роль компании в диалоге с потребителями, в том числе проведение опросов, своевременную реакцию на вопросы, пожелания, предложения и критику. Системы статистики, функционирующие в составе групп, обеспечивают мониторинг тенденций, предпочтений и демографического состава пользователей. Использование брендированных групп позволяет бесплатно проводить промоакции, привлекая участников сообщества в реальные места продаж. Одним из примеров успешного использования бренд-сообществ в социальных сетях явля-

²⁶ Чайка Ю. Блог // Живой журнал. URL: <http://yuriy-chayka.livejournal.com/> (дата обращения: 11.10.2010).

ется сообщество журнала *Men's Health* сети «МойМир@Mail.ru», насчитывающее более 18 тыс. участников. Редакция журнала регулярно проводит конкурсы и рекламные акции на веб-странице сообщества, публикует статьи, фотографии и истории участников²⁷.

В целом создание брэнд-сообществ в социальных сетях является одним из наиболее эффективных малобюджетных инструментов продвижения новой торговой марки для малого бизнеса. В этом смысле показательным является пример арт-кафе «Ложка» (г. Ростов-на-Дону), бюджет продвижения которого в сети Интернет минимален. Руководство арт-кафе на бесплатной основе создало группу «Арт-кафе «Ложка»²⁸ в социальной сети «ВКонтакте», на странице которой размещена различная актуальная информация о деятельности кафе: ежедневное меню, анонсы мероприятий, обсуждения значимых для посетителей вопросов, игры, афиши, дискуссионный кино-клуб, тематическая музыка. Аналогичная информация представлена в блоге арт-кафе²⁹. Кроме того, в группе «Арт-кафе «Ложка» «ВКонтакте» происходит постоянное обновление фотографий и видеозаписей всех ме-

роприятий, проводимых в кафе, участники мероприятий имеют возможность комментировать и скачивать любые понравившиеся материалы. Таким образом, происходит общение посетителей арт-кафе не только в реальном, но и в виртуальном пространстве. Всем желающим предоставляется бесплатная услуга оповещения о предстоящих мероприятиях. На момент подготовки данной статьи количество участников группы «Арт-кафе «Ложка» составило 1 300 участников.

3. Создание страницы физического лица — представителя организации. Данный инструмент предоставляет компаниям возможность не только оперативно взаимодействовать с потребителями, получая обратную связь о деятельности компании, но и укрепить имидж конкретных представителей организации, в том числе первых лиц компании.

4. Использование досок объявлений в сети «ВКонтакте». Данный инструмент мы относим к категории малобюджетных инструментов, поскольку размещение объявления на страницах вышеуказанной социальной сети в целом бесплатно, продвижение объявления является платной услугой, однако ее

стоимость, которая в среднем составляет \$0,01 за каждый переход пользователей по ссылке³⁰, на порядок ниже, нежели стоимость аналогичной услуги порталов *Google* и *Yandex*. Следует заметить, что немаловажным преимуществом данного инструмента является возможность исследования аудитории: использование сервиса «Статистика» в категории «Мои объявления» позволяет фиксировать не только количество пользователей, просмотревших объявление, но также их пол и возраст.

5. Стоимость контекстной рекламы в социальных сетях также значительно ниже, нежели размещение аналогичных рекламных объявлений в сети Интернет.

Отдельного внимания заслуживает такой перспективный инструмент маркетинговых коммуникаций в социальных сетях, как приложения — игровые сервисы, устанавливаемые пользователями в целях развлечения и обмена информацией и при правильном позиционировании обеспечивающие интегрирование брэнда в социальную среду посредством игрового процесса. Приложения являются одним из наиболее дорогостоящих

²⁷ Men's Health Life: официальное сообщество // «МойМир@Mail.ru»: социальная сеть. URL: <http://my.mail.ru/community/menshealthlife> (дата обращения: 19.10.2010).

²⁸ Арт-кафе «Ложка»: официальное сообщество // «ВКонтакте»: социальная сеть. URL: <http://vkontakte.ru/club11921494> (дата обращения: 12.10.2010).

²⁹ Арт-кафе «Ложка»: Блог // Живой журнал. URL: http://community.livejournal.com/cafe_lojka/ (дата обращения: 12.10.2010).

³⁰ Реклама «ВКонтакте»: определение аудитории // cms-systems.ru.: блог. URL: <http://cms-systems.ru/?p=1185> (дата обращения: 09.10.2010).

инструментов маркетинга в социальных сетях, стоимость разработки приложения составляет от 300 тыс. рублей³¹, однако для нашего исследования данный инструмент представляет интерес, поскольку в перспективе стоимость использования приложений в качестве канала коммуникаций будет снижаться.

Основными способами использования приложений в качестве инструмента продвижения бренда является создание брендированного приложения, либо интеграция бренда в уже существующее приложение. Кроме того, приобретает популярность проведение рекламных акций внутри игр. В качестве примеров успешного использования данного инструмента можем привести следующие проекты:

♦ «Счастливый фермер» — наиболее популярное приложение сети «ВКонтакте» — является примером интеграции брендов. Так, после приобретения завода *Lay's* игрок может производить и продавать чипсы, кредит на развитие бизнеса игрок может получить в интерактивном банке «Уралсиб».

♦ «*Битва королев*» — очередной проект по продвижению бренда *Lay's* — конкурс красоты, посредством данного приложения осуществляется продвижение торговой марки *Lay's Sensations*. Рейтинг проекта — более 1 млн просмотров за месяц³².

♦ «Пригласи на чашку кофе» — проект бренда *Jacobs* на платформе социальной сети «Одноклассники». По данным компании *Pixonix*, аудитория приложения по истечении недели с момента запуска приложения составила около 11 млн человек³³.

Особый интерес для малого бизнеса, на наш взгляд, представляют специализированные российские социальные сети, такие как «ВПодземке» — для пассажиров метро, «Мир Тесен» — для соседей, «ЗаБаранкой» — для автолюбителей и прочие³⁴. Стоимость коммуникаций в данной категории социальных сетей наиболее низкая, в то время как аудитория четко сегментирована, таким образом размещение информации в нишевых социальных сетях позволяет диверсифицировать пред-

ложение и при минимальном бюджете наиболее эффективно контактировать с целевой аудиторией.

В заключение следует сформулировать основной ключевой фактор успешного применения инструментов маркетинговых коммуникаций в социальных сетях: для достижения эффективного взаимодействия с пользователями сетей необходима постоянная активность компании в социальной сети, подразумевающая непрерывное общение с участниками, мотивацию наиболее активных пользователей, наполнение тематических страниц компании оперативной и актуальной информацией.

Дальнейшую актуальность использования социальных сетей в качестве среды реализации технологий маркетинговых коммуникаций подтверждают перспективы развития социальных сетей, обусловленные непрерывным развитием информационного общества, расширением возможностей сети Интернет и ростом роли цифровых технологий в жизни социума.

³¹ Подшибякин А., Чумаченко А. Маркетинг и реклама в социальных медиа: презентация компании. // Social insight .ru: официальный сайт компании: PoverPoint. URL: <http://www.slideshare.net/albertoncheg/social-insight-4328238> (дата обращения: 25.10.2010).

³² Иванова М. Что делать брендам в социальных сетях. URL: <http://pixonix.ru/brands.pdf> (дата обращения: 18.10.2010).

³³ Там же.

³⁴ Департамент аналитики и мониторингов информационного агентства Интегрум. Социальные сети: настоящее и будущее. URL: http://www.integrum.ru/Images/articles_author/analitika1/social_networking_RU_october.pdf (дата обращения 19.10.2010).

**Татьяна ОВЧИННИКОВА,
Ирина ДАВИДЕНКО,
Кирилл ЧЕКУДАЕВ**

АУТСОРСИНГ – ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК



Овчинникова Татьяна Ивановна,
Профессор Кафедры экономики,
финансов и учета ГОУВПО
«Воронежская государственная
технологическая академия»



Давыденко Ирина Александровна,
Старший преподаватель Кафедры
экономики, финансов и учета ГОУВПО
«Воронежская государственная
технологическая академия»



Чекудаев Кирилл Викторович,
Аспирант Кафедры экономики, финансов
и учета ГОУВПО «Воронежская
государственная технологическая
академия»
kirillchek@yandex.ru

В условиях глобализации экономических и социально-политических процессов, формирования крупных корпораций существуют факторы, которые помогут АПК выйти в лидеры. К ним относятся факторы маркетинговой среды, присущие реалиям отечественного рынка, к сожалению, очень мало способствующие устойчивому инновационному развитию отечественной экономики, которое должно обеспечить конкурентоспособность пищевой продукции на мировом и отечественном рынках¹.

Обеспечить достижение указанных целей можно, по крайней мере, двумя путями — за счет использования внутренних или внешних ресурсов. Использование внутренних ресурсов на данный момент ограничено финансовыми, кадровыми и инфраструктурными аспектами, и, очевидно, в ближайшие годы кардинальных изменений не произойдет. Поэтому одним из немногих перспективных путей повышения уровня внедрения инноваций, а следовательно, — и увеличения конкурентоспособности сельхозпроизводителей и переработчиков их продукции, является привлечение внешних ресурсов (и не только финансовых, но и в виде услуг или готовой продукции).

Одним из инструментов реализации такой идеи может стать использование аутсорсинга, который широко применяется в за-

¹ Хорев А.И. Современные стратегии в АПК на основе интеграционных механизмов [Текст]: монография / А.И. Хорев, А.И. Пахомов, А.В. Марков. — Воронеж: Воронеж. гос. технол. акад., 2005. — 143 с. — 8,3 п. л.

падной практике ведения бизнеса и очень слабо развит в нашей стране. Об этом свидетельствует и анализ научных источников. Так, тема аутсорсинга наиболее полно раскрыта в работах западных ученых, таких как Д. Берсин, Ж.-Л. Бравар, М. Донелланн, Е. Йордон, С. Клементе, Р. Морган и Дж. Хейвуд. Необходимо отметить вклад в развитие концепции аутсорсинга и российских экономистов Б. Аникина, С. Календжяна, Д. Михайлова, И. Рудой, А.Н. Полозовой, Ю.А. Саликова, А.И. Хорева, Т.И. Овчинниковой. В то же время в работах отечественных ученых эта концепция раскрыта фрагментарно, экономическая сущность понятия приводится

каждым автором по-своему, а, следовательно, и возможность применения аутсорсинга как эффективного инструмента повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий не является нормой.

Исследуем подходы к определению аутсорсинга (табл. 1), его экономическую сущность, а также проанализируем возможности использования аутсорсинга в деятельности агропромышленного комплекса.

Развитие конкуренции в 20 веке как основной движущей силы глобализации экономики и ее переход в начале 21 века на качественно новый уровень, наряду с другими факторами, ста-

ли причиной появления аутсорсинга (рис. 1).

Сущность аутсорсинга состоит в повышении эффективности работы компании за счет передачи внешним организациям не только некоторых функций, но и бизнес-процессов с целью оптимизации всех видов ресурсов и концентрации усилий на основном виде деятельности. Решение о внедрении аутсорсинговых схем принимается на уровне высшего руководства и собственников предприятий и является частью корпоративной стратегии². Следует отметить, что подобные определения аутсорсинга стали встречаться в научной и бизнес-литературе

Таблица 1

Подходы к определению понятия «аутсорсинг»

Автор	Признак
Дж. Брайан Хейвуд	Передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года).
Райзберг Б.А.	Передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса, например, изготовления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой специализированной организации. Разновидность кооперирования.
Словарь «Бухгалтерский учет, налоги, хозяйственное право»	Аутсорсинг – выполнение всех или части функций по управлению организацией сторонними специалистами.
Ермошкин Н.	Передача сторонней фирме деятельности, которая ранее осуществлялась в рамках данной организации.
Герасимова Г.Е.	Понятие «аутсорсинг» определяют как передачу компанией какого-либо процесса (функции, работы) или его части сторонней организации. По своему же смысловому наполнению – это субподрядные работы, которыми нужно тщательно управлять.
Ивлев А.Г.	Аутсорсинг – это организационное решение, которое заключается в распределении функций бизнес-системы в соответствии с принципом: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других». Аутсорсинг – это передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия.

² Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. (Ж.-Л. Бравар, Р. Морган). – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – С. XXII (введение).

только в последнее десятилетие. Раньше аутсорсинг рассматривался только как передача некоторых непрофильных функций по принципу субподряда. Для раскрытия экономической сущности аутсорсинга западные и отечественные экономисты чаще всего обращаются к определению, предложенному Дж. Хейвудом: «перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, который предлагает предоставить определенную услугу в течение определенного времени по договорной цене»³.

В некоторых источниках понятия «аутсорсинг», «кооперация» и «субконтрактинг» используются авторами как синонимичные.

Кооперация определяется как форма длительных и устойчивых связей между самостоятельными хозяйственными предприятиями, занятыми совместным производством определенной продукции на основе специализации. В других источниках кооперация определена как «отношения между предприятиями, которые базируются на долгосрочной общности интересов»⁴.

Субконтрактинг и аутсорсинг определяются как формы промышленной кооперации.

Субконтрактинг — самая простая, но достаточно распространенная форма промышленной кооперации, при которой одно

промышленное предприятие размещает на другом заказ на разработку или изготовление определенной продукции, или на выполнение технологических процессов в соответствии с собственными требованиями, что позволяет компании-заказчику выстроить более действенную и эффективную организационную структуру⁵.

Субконтрактинг является одной из составляющих частей аутсорсинга, который охватывает непосредственно процесс производства продукции или предоставления услуг, в то время как аутсорсинг предусматривает не только сугубо техническую передачу функций или бизнес-процессов, но и передачу части рисков поставщику аутсорсинговых услуг. Кроме того, субконтрак-

тинг обычно охватывает производственную сферу, срок действия договора ограничен, в то время как аутсорсинг на современном этапе охватывает все бизнес-процессы компании и носит стратегический долгосрочный характер, что связано со сложностью передачи, вывода бизнес-процессов из компании-заказчика.

Чтобы понять причины субконтрактингового развития организаций, проанализируем основные движущие силы и этапы развития конкуренции, а также изменения, происходившие в компаниях на этих этапах (рис. 2).

В конце 19 — начале 20 века в результате слияния промышленности и финансового капита-



Рис. 1. Движущие силы, повлиявшие на развитие аутсорсинга

³ Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. — М.: Вильямс, 2004. — С. 40.

⁴ Промышленная кооперация. Пособие. Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства. <http://www.dist-cons.ru/modules/PromCoop/cha1.html>.

⁵ Центр промышленного субконтрактинга. <http://www.subcontract-ua.com/modsbcn/>.

ла создаются первые монополии, что приводит к переходу конкуренции с локального на национальный уровень. Происходит консолидация всех необходимых ресурсов в пределах единой компании, формируется своего рода замкнутый цикл, который полностью обеспечивает ее работу. С появлением организаций, работающих в одинаковых отраслях, в условиях нарастающей конкуренции успешные в прошлом промышленные гиганты вынуждены передавать управление некоторыми непрофильными функциями предприятиям, созданным в рамках материнской организации. К примеру, наряду с укрупнением компаний «Кока-Кола» или отечественной «Вимм-Билль-Дан» происходила децентрализация некоторых функций в пределах компаний, что способствовало повышению скорости реакции на влияние факторов внешней среды.

Продуктом дальнейшего перехода конкуренции на региональный уровень стали холдинги (примером служит в южном регионе ОАО «Молвест»), которые аккумулировали большую часть сельскохозяйственных ресурсов, а выполнение второстепенных функций передавали сторонним организациям в качестве субподряда. Данный этап можно считать зарождением операционного аутсорсинга.

Научно-техническая революция в начале 60-х годов 20 века и обусловленный ею научно-технический прогресс стали предпосылкой для резкого увеличения количества инноваций⁶. Инновационная деятельность стала важным конкурентным преимуществом на фоне возрастающих потребностей покупателей. В то же время дальнейшая конкурентная борьба требовала большего количества ресурсов на внедрение инноваций и могла привести к финансовому истоще-

нию всех участников рынка. Чтобы удержаться на рынке, компании были вынуждены сконцентрировать свои усилия и ресурсы исключительно на профильных функциях – «ядре бизнеса» – производстве и научных разработках, к которым со временем добавилось управление другими нематериальными активами – торговыми марками компании.

Именно формальная конкуренция между торговыми марками обусловила зарождение межрегиональной конкуренции, которая де-факто превратилась в соревнование между сельскохозяйственными и перерабатывающими экономическими системами с их инфраструктурой. Борьба идет на уровне не отдельных регионов, а объединений регионов (Краснодарский край и Воронежская область). По такому же принципу объединялись в свое время корпорации Европы, Северной и Южной



Рис. 2. Исторические этапы развития концепции аутсорсинга

⁶ Маренков Н.Л. Методология создания рынка инноваций в России. – М.: Высшая школа, 2005. – С. 97–100.

Америки и стран Востока: ЕАСТ, НЕФТЕГАЗ, Андская группа, Меркосур, АТЭС, АСЕАН и др.

В 20 веке разделение труда в организациях было основано на горизонтальном распределении производства с учетом специфики ресурсов разных стран (в соответствии с классическим примером Д. Рикардо⁷, когда каждая страна специализировалась на производстве определенного конечного продукта). Поэтому в некоторых регионах и странах наиболее развита транспортная инфраструктура, в других — информационная инфраструктура, что дало возможность вертикальному распределению производства, когда ресурсы или комплектующие для одного вида продукции дали возможность их наибольшему развитию.

Цепочка создания стоимости распределена по всему миру, поэтому все составляющие продукта могут быть включены в калькуляцию аутсорсинга. Кроме того, изменился взгляд на источники конкурентных преимуществ компании. Если раньше их главным источником считались свойства товара или услуги, которые предлагает компания, то на современном этапе — это бизнес-процессы компании,

лежащие в основе создания ценности бизнеса.

Таким образом, функциональный подход был изменен на процессный. Это значит, что на аутсорсинг могут передаваться какие-либо функции и бизнес-процессы, а компания оставляет только те, которые создают максимальную ценность продукта. Ярким примером является лидер молочной промышленности Воронежской области — ОАО «Вкуснотеево», имеющее сеть розничной торговли. Его главным конкурентным преимуществом являются низкие цены, которые достигаются за счет четко спланированной логистики, наличие товарных запасов, которые обеспечивают большее, чем у конкурентов, товародвижение и более быстрое движение оборотных средств.

Таким образом, были созданы условия для перехода аутсорсинга на качественно новый, стратегический уровень, который распространился и на производственную функцию. Так, большинство мировых лидеров занимаются исключительно разработкой новых видов продукции и моделей, а также конечной сборкой и продвижением торговых марок, в то время как производство комплектующих

(в нашем случае, сельскохозяйственное производство) происходит на местах (дочерние сельхозпредприятия⁸).

Индекс аутсорсинга основных производственных функций в промышленности Западных предприятий составляет до 90%, а для производителей высокотехнологичной продукции — 30–100%.

Региональные предприятия АПК не используют в полной мере преимущества производственного аутсорсинга и передают сторонним организациям второстепенные функции: ИТ, разработку веб-сайтов, колл-центры, юридическое сопровождение, кадровое обеспечение, охрану объектов, клининговые функции⁹. В то же время существуют удачные примеры передачи основной производственной функции на аутсорсинг. Так, некоторые региональные производители мясоперерабатывающей, молочной и иной продукции закупают для переработки сырье в Аргентине, Белоруссии, Украине, оставляя за собой разработку брендов, управленческие функции и продажу продукции, мотивируя это более низкой стоимостью рабочей силы и наличием дешевого сырья.

⁷ Классика экономической мысли. (В. Пегги, А. Смит, Д. Рикардо и др.). — М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. — С. 302.

⁸ Орлова Е. Выделить и выиграть. <http://www.cb-ural.ru/index.php?page=14&id=16>.

⁹ Гаевая Ю. Бизнес на вынос // Власть Денег. № 49 (206). 2008. — С. 48–50.

**Светлана МИЩЕНКО,
Екатерина ДЕНЬЩИКОВА**

**ПРИМЕНЕНИЕ
МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА
ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ
(на примере МОУ лицей № 7
города Солнечногорска)**



Мищенко Светлана Николаевна,
к. ф. н., доцент кафедры «Маркетинга
и торгового дела» Московской
государственной академии делового
администрирования
sn_mish@mail.ru



**Деньщикова Екатерина
Владимировна,**
аспирант Московской государственной
академии делового администрирования
denshikova@bk.ru

В современном мире значение образования сложно преувеличить, так как оно является важнейшим фактором нового качества экономики и общества. Российская система образования способна конкурировать с системами образования передовых

стран, но для этого необходима широкая поддержка со стороны общественности проводимой образовательной политики, восстановление ответственности и активной роли государства в этой сфере, глубокая и всесторонняя модернизация образова-

ния с выделением необходимых для этого ресурсов и созданием механизмов их эффективного использования.

Образовательная политика в России основывается на нормативно-правовой базе, которая определена в ряде нормативно-правовых актов: в законе Российской Федерации «Об образовании»; в Федеральном законе «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»; в Национальной доктрине образования в Российской Федерации до 2025 года и др.

Для координации деятельности в сфере образования Правительством Московской области была создана комплексная программа модернизации, реализация которой началась в 2007 году.

Указом Президента Российской Федерации Д.А. Медведева 2010 год был объявлен годом Учителя. В настоящее время для России как никогда важно инновационное развитие. Педагог способствует интеллектуальному и личностному развитию каждого учащегося, что впоследствии становится неотъемлемой составляющей для достижения целей учеников в их дальнейшей жизни. Объявленный год учителя прежде всего призван поднять престиж и значимость педагогического труда, авторитет учителя, важность знаний.

Стоит помнить о том, что школе отводится ключевая роль в формировании, воспитании и обучении подрастающего поколения, от которого зависит будущее всей страны.

Для более эффективной деятельности в рамках проекта комплексной модернизации образования образовательному учреждению необходима стратегия развития с четко определенными этапами и действиями на каждом из них, основной целью которой является повышение качества предоставляемых образовательных услуг. Развитие общеобразовательного учреждения — это закономерное, позитивное изменение (целей, содержания, методов, форм организации) и управляющей системы, приводящее к эффективному достижению качественно новых результатов образования, воспитания, развития учащихся.

При оценке качества образовательных услуг в условиях современного конкурентоспособного рынка следует применять маркетинговый подход, который позволит образовательному учреждению своевременно реагировать на изменения потребительского спроса, занимая позиции лидера, предоставляющего образовательные услуги высокого качества¹. Следует учитывать тот факт, что в данном случае организация опирается как на государственный заказ, так и на результаты собственной аналитической деятельности.

Целью настоящего исследования являлась разработка рекомендаций по внедрению маркетингового подхода при оценке и повышении качества образовательных услуг муниципального общеобразовательного учреж-

дения лицей № 7 города Солнечногорска.

В ходе исследования были поставлены и решены следующие **задачи**:

- 1) проанализировать российский рынок образовательных услуг;
- 2) изучить особенности маркетинга образовательных услуг;
- 3) исследовать маркетинговые стратегии образовательных услуг;
- 4) дать характеристику предприятия на рынке образовательных услуг;
- 5) провести анализ рынка образовательных учреждений г. Солнечногорска;
- 6) разработать рекомендации по внедрению маркетингового подхода при оценке и повышении качества образовательных услуг.

Основные **методы**, использованные в исследовании: маркетинговый анализ образовательных потребностей родителей и учащихся; анализ внутришкольной документации; анализ вторичной информации.

Результаты исследования позволят решить проблему совершенствования деятельности лицей по повышению качества предоставляемых общеобразовательных услуг, повысить степень его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг, позволят реализовать новые формы и методы модернизации учебно-воспитательного процесса в условиях рыночной экономики.

АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ (2008–2009)

На сегодняшний день можно говорить о том, что в России, особенно в ее крупных городах, рынок образовательных услуг сложился. Доказательством может служить существование учебных заведений различных ступеней образования и различных форм собственности (государственные и негосударственные), реагирующих на изменения спроса.

Анализируя рынок образовательных услуг в России, прежде всего следует оценить его основные количественные характеристики. По данным исследования рынка детского образования за 2009 год, в России работает около 51 тысячи государственных и муниципальных общеобразовательных учреждений, в которых обучается более 13 млн детей. Число негосударственных российских школ составляет порядка 700 учреждений, в них учится более чем 71 тыс. человек. Эти цифры говорят о том, что рынок образовательных услуг в России обширен. Данные о количестве государственных и негосударственных общеобразовательных учреждений представлены на *рисунке 1*.

По данным Госкомстата РФ объем различных сегментов рынка детского образования неоднороден. Большую часть рынка составляют государственные и муниципальные общеоб-

¹ Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг. – М.: Интерпракс, 2006.

разовательные учреждения — около 99% от всего количества учреждений данного типа. Из данных рисунка 1 видно, что в сегменте общеобразовательных заведений в 2009 году было 50 977 государственных школ с 13 258,3 тыс. учащихся, тогда как негосударственные общеобразовательные учреждения представлены 680 учреждениями с 71,2 тыс. учащихся².

В Российской Федерации на начало 2009/10 учебного года работали 48 515 государственных школ, 1 417 государственных гимназий и 1 045 лицеев³. Динамика количества государственных общеобразовательных учреждений различных типов за 2008 и 2009 годы представлена на *рисунке 2*.

Данные, приведенные на рисунке 2, свидетельствуют о том, что в 2009 году сократилось число общеобразовательных учреждений (без вечерних (сменных) общеобразовательных учреждений), что в определенной степени связано с сокращением численности детей школьного возраста (по предварительным данным, среднегодовая численность детей в возрасте 7—17 лет уменьшилась на 3,8%). Следует отметить, что в то же время увеличилось число государственных и муниципальных гимназий и лицеев на 0,7 и 2,4%, соответственно, и численность обучающихся в них.

На *рисунке 3* представлена динамика численности учащихся в российских школах, гимназиях и лицеях за 2008—2009 гг.

Из данных рисунка 3 следует, что количество школьников государственных общеобразовательных школ в 2009 году по сравнению с 2008 годом снизилось на 1,5%, тогда как число

учащихся гимназий и лицеев за тот же период возросло на 3,6 и 6,8%, соответственно.

На начало 2009/10 учебного года в России функционировали 549 негосударственных школ, 77 гимназий и 54 лицея⁴. Динамика количества негосударственных общеобразователь-

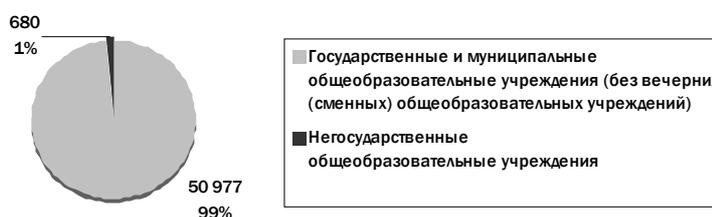


Рис. 1. Количество государственных и негосударственных общеобразовательных учреждений в Российской Федерации (2009)

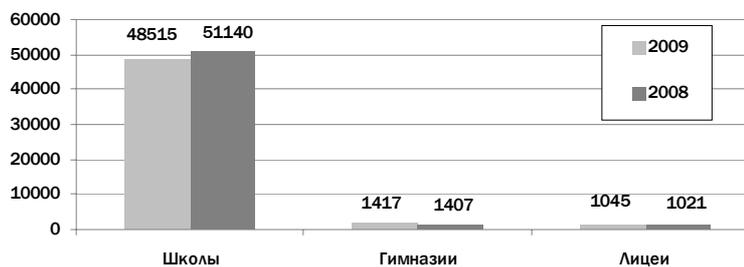


Рис. 2. Динамика количества государственных общеобразовательных учреждений различного типа в Российской Федерации за 2008—2009 гг.

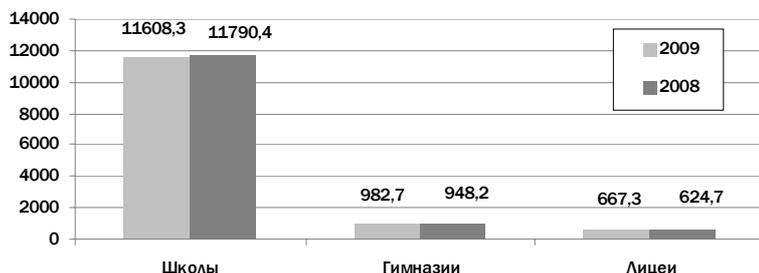


Рис. 3. Динамика численности учащихся в государственных общеобразовательных учреждениях различного типа в Российской Федерации за 2008—2009 гг.

² По данным Федеральной службы государственной статистики.

³ Там же.

⁴ Там же.

ных учреждений различных типов за 2008 и 2009 годы представлена на *рисунке 4*.

Из данных, приведенных на *рисунке 4*, следует, что в 2009 году сократилось число негосударственных общеобразовательных учреждений (без вечерних (сменных) общеобразовательных учреждений), что также как и в случае с государственными общеобразовательными учреждениями в первую очередь связано с сокращением численности учащихся, а также со снижением доходов населения в связи со сложившимся экономическим спадом, начавшимся осенью 2008 года. Количество негосударственных общеобразовательных школ сократилось на 0,4%, гимназий — на 3,8%, лицеев — на 10%.

На *рисунке 5* представлена динамика численности учащихся в российских негосударственных общеобразовательных учреждениях: школах, гимназиях и лицеях за 2008–09 гг.

По данным *рисунка 5* видно, что количество учащихся в негосударственных общеобразовательных учреждениях в России в 2009 году по сравнению с 2008 годом снизилось: так, в школах данный показатель снизился на 0,9%, в гимназиях — на 6,3%, в лицеях — на 4,4%.

В 2009 году аттестат об основном общем образовании полу-

чили 1,2 млн юношей и девушек что на 8,1% ниже к уровню 2008 года, о среднем (полном) общем образовании — 0,8 млн человек, этот показатель снизился по сравнению с 2008 годом на 15,5%⁵.

По данным Федеральной службы государственной статистики платных образовательных услуг населению в 2009 году было оказано, по предварительным данным, на 306,0 млрд рублей, что на 3,9% меньше, чем в 2008 году⁶.

Исследуя рынок образовательных услуг, нельзя не затронуть ту демографическую ситуацию, которая сложилась в России к настоящему моменту. По данным Министерства образо-

вания и науки Российской Федерации, за период с 2000 по 2008 год количество школьников уменьшилось с 22 млн до 14 млн человек⁷. По словам министра образования и науки Российской Федерации А.А. Фурсенко, демографический провал ожидается довольно глубоким⁸. На 2008 год пришлось минимальное количество школьников. Вузов это коснется чуть позже. Выровняется ситуация примерно к 2025 году.

Для рынка образовательных услуг, помимо непосредственной зависимости от складывающейся демографической ситуации, характерна и другая особенность: вся система образова-

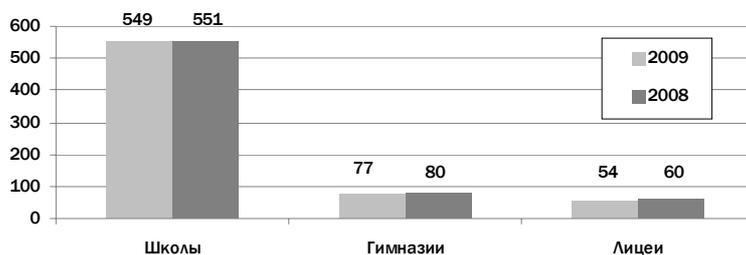


Рис. 4. Динамика количества негосударственных общеобразовательных учреждений различного типа в Российской Федерации за 2008–2009 гг.

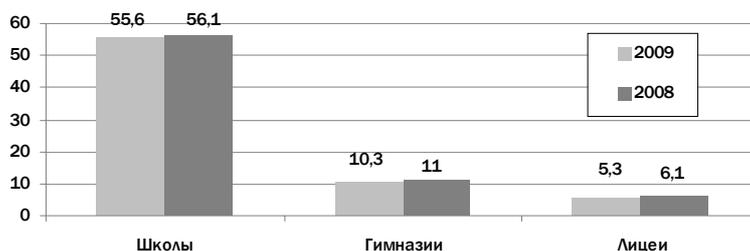


Рис. 5. Динамика численности учащихся в негосударственных общеобразовательных учреждениях различного типа в Российской Федерации за 2008–2009 гг.

⁵ По данным Федеральной службы государственной статистики.

⁶ Там же.

⁷ По данным Министерства образования и науки Российской Федерации.

⁸ Там же.

ния России, как и ряд других стратегически важных для страны сфер — оборона, медицина, наука — находится под контролем государства. Необходимым средством проведения государственной политики в области образования, его реформирования и обеспечения системой образования ее функций, является законодательство об образовании⁹.

Происходящие в стране социально-политические перемены требуют кардинально новых правовых решений в сфере образования. Сильная и динамичная образовательная политика, с одной стороны, должна быть направлена на сохранение единого федерального образовательного пространства, с другой — должна учитывать конкретные социально-экономические условия, а также историко-культурные ценности каждого региона.

Помимо формирования нормативно-правовой базы, государство регулирует и ресурсное обеспечение системы образования. На *рисунке б* представлены данные о состоянии материально-технической базы дневных государственных (муниципальных) общеобразовательных учреждений (включая дневные

государственные (муниципальные) общеобразовательные учреждения — интернаты) за 2008 год¹⁰.

По данным Министерства образования и науки Российской Федерации, которые представлены на рисунке б, в материально-техническое оснащение подавляющего большинства российских школ не входят такие значимые для учебно-воспитательного процесса, а также для физического развития и обеспечения здоровья учащихся объекты, как физкультурные залы и бассейны.

Следует отметить, что без надлежащего кадрового, финансового и информационного

обеспечения системы образования вся деятельность государства в сфере образования обречена на неудачу. Образование не в состоянии развиваться без интенсивного государственно-правового регулирования.

Влияние государства на систему образования также выражается во внедрении государственными органами различных нововведений в систему. Наиболее существенным изменением, затронувшим как среднюю, так и высшую ступень образовательного процесса, за последние годы стало введение единого государственного экзамена. Постановлением Правительства Российской Федерации от

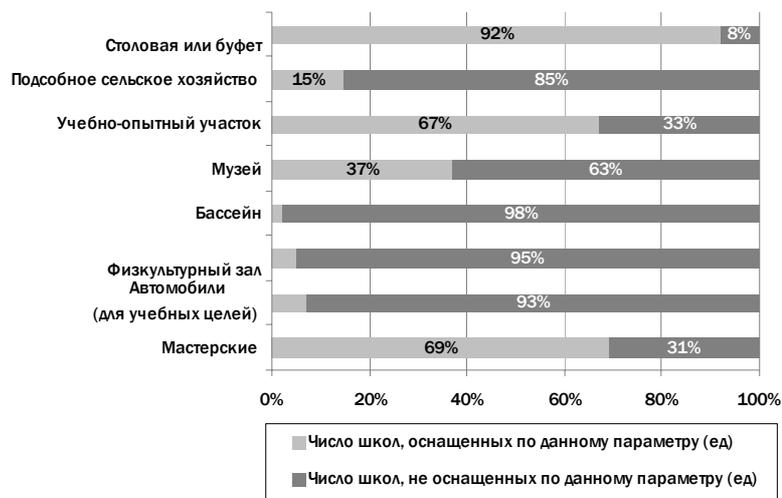


Рис. 6. Состояние материально-технической базы дневных государственных общеобразовательных учреждений (2008 год)

⁹ Федеральный закон Российской Федерации «Об образовании» от 10.07.1992 №3266-1 (ред. от 27.12.2009 – №374-ФЗ); Федеральный закон Российской Федерации «О внесении изменений в закон Российской Федерации «Об образовании» и Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» в части проведения единого государственного экзамена» от 09.02.2007 N 17-ФЗ (ред. от 01.12.2007); Постановление Правительства Российской Федерации «Об организации эксперимента по введению единого государственного экзамена» от 16 февраля 2001 г. № 119; Письмо Министерства образования Российской Федерации «Об организации дополнительных платных образовательных услуг» от 21.07.1995 №52-М; Письмо Министерства образования Российской Федерации «О лицензировании платных дополнительных образовательных услуг, предоставляемых образовательными учреждениями общего образования» от 25.12.2002 г. №31-52-122/31-15.

¹⁰ По данным Министерства образования и науки Российской Федерации.

16 февраля 2001 г. № 119 «Об организации эксперимента по введению единого государственного экзамена» было принято предложение Министерства образования Российской Федерации о проведении эксперимента по введению единого государственного экзамена, обеспечивающего совмещение государственной (итоговой) аттестации выпускников 11-го (12-го) классов общеобразовательных учреждений и вступительных испытаний для поступления в образовательные учреждения высшего профессионального образования. В 2007 году был принят закон, предусматривающий повсеместное введение ЕГЭ, начиная с 2009 года. В 2010 году число школьников, сдававших единый государственный экзамен, составило 970 тысяч человек, 130 тысяч из которых — выпускники, не сдавшие экзамены в прошлом 2009 году¹¹.

Помимо нововведений, внедряемых государственными органами, в системе образования протекают процессы, напрямую не связанные с государственным регулированием. Прежде всего, следует отметить нарастающую нехватку квалифицированных кадров, и, как следствие, — снижение уровня качества национальной системы образования. В настоящее время средний возраст

российского учителя составляет 52 года¹², что свидетельствует об отсутствии интереса у молодых специалистов к данной профессиональной деятельности. Вследствие сложившейся социально-экономической ситуации (демографическая ситуация, нормативно-правовое регулирование, кадровый состав педагогов и т. д.) принципиально новая и сильная образовательная политика — составная и очень важная часть разрабатываемой стратегии развития страны до 2020 года.

Таким образом, сложившийся на сегодняшний день в России рынок общеобразовательных услуг насчитывает 51 657 учреждений, 99% которых являются некоммерческими. Все организации, предоставляющие образовательные услуги, находятся в сильной зависимости от демографической ситуации, а также под жестким контролем со стороны государства. В настоящее время система образования России претерпевает многочисленные изменения, основными из которых являются введение единого государственного экзамена, а также изменения, связанные с количественными и качественными характеристиками контингента педагогических кадров. Для успешного существования на рынке каждое из образовательных учреждений должно учитывать

постоянно меняющиеся условия внешней среды и гибко реагировать на них.

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

При ознакомлении с внешней средой рынка образовательных услуг России становится очевидно, что данная сфера обладает рядом особенностей. При более детальном изучении рынка образования возникает необходимость более глубокого понимания этих характеристик, а также изучение сущности маркетинга в образовании. Маркетинг образования коренным образом отличается от маркетинга других услуг и охватывает все элементы образовательного процесса¹³. Для удобства особенности маркетинга в области образования следует рассматривать в трех основных направлениях: субъекты, объекты и функции маркетинга образовательных услуг.

Известно, что основными функциями маркетинга являются: аналитическая, производственная, сбытовая и функция управления и контроля¹⁴. В настоящее время для организаций, представляющих на рынок свои образовательные услуги, эти функции недостаточно полноценны. Причиной является тот факт, что длительное время такие организации находились под жестким

¹¹ Портал информационной поддержки единого государственного экзамена, <http://www.ege.edu.ru>.

¹² По данным Федеральной службы государственной статистики.

¹³ Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг. — М.: Интерпракс, 2006.

¹⁴ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. — СПб.: Питер, 2007.

контролем со стороны государства и не имели возможности действовать самостоятельно¹⁵. Сегодня ситуация изменилась, учебные заведения вправе внедрять в свою политику маркетинговую деятельность, реагируя на постоянные изменения динамично развивающейся окружающей среды рынка.

Модель любого товара или услуги включает в себя три уровня. Согласно Ф. Котлеру каждый их трех уровней подразумевает под собой соответственно: 1 – основную выгоду или услугу; 2 – товар в реальном исполнении; 3 – товар с подкреплением¹⁶.

Данная модель применима и к оценке качества образовательных услуг. С точки зрения образовательных услуг идеей является получение знаний. Вторым уровнем модели в данном случае становится само образовательное учреждение. Учитываются такие характеристики, как статус учреждения, квалификация преподавательского состава, диапазон предоставляемых образовательных услуг, а также наличие специальных программ, применения новых технологий и оборудования в рамках обучающего процесса. Услуги, позволяющие получить высшее и среднее специальное образование, их конкурентоспособность и качество, могут стать составляющими третьего уровня модели данного вида услуги. Таким образом, оценив каждый

из уровней модели, можно получить итоговое представление о качестве услуг, предоставляемых образовательным учреждением.

Разработка плана стратегии развития для муниципального общеобразовательного учреждения может осуществляться на основании маркетингового подхода. При этом должны учитываться все направления деятельности организации, которые представлены на *рисунке 7*.

Применение маркетингового подхода по всем направлениям деятельности общеобразовательного учреждения, которые представлены на *рисунке 7*, позволит повысить качество предоставляемых образовательных услуг, и, следовательно, повысит конкурентоспособность учреждения на рынке.

В ходе разработки стратегии развития общеобразовательного учреждения, а также для оценки качества предоставляемых услуг, могут применяться различные маркетинговые инструменты.

На основе маркетинговых инструментов, представленных на *рисунке 8*, возможна общая оценка положения общеобразовательного учреждения на рынке, выявление его слабых и сильных сторон, угроз и возможностей внешней среды, а также мнения потребителей образовательных услуг по различным аспектам деятельности учреждения (например, выявление степени заинтересованности учащихся определенными учебными предметами; определение процента выпускников, поступивших в вузы на бюджетное отделение и т. д.)



Рис. 7. Направления деятельности общеобразовательного учреждения, учитываемые при разработке стратегии развития

¹⁵ Кириллина Ю. Маркетинг образовательных услуг // Высшее образование в России. – 2000. – № 5.

¹⁶ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб.: Питер, 2007.

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Используя маркетинговый подход при разработке стратегии общеобразовательного учреждения, следует применять определенные этапы, которые схематично изображены на рисунке 9.

На каждом из этапов разработки стратегии развития общеобразовательного учреждения, которые представлены на рисунке 9, могут применяться различные маркетинговые инструменты. Так, например, анализ внутренней и внешней среды образовательного учреждения может проводиться с помощью SWOT-анализа и т. д.

В ходе разработки стратегии развития на примере общеобразовательного учреждения лицей № 7 города Солнечногорска на каждом из этапов были сделаны соответствующие выводы.

Анализ внутренней среды

Оценивая внутреннюю среду общеобразовательного учреждения, следует детально рассмотреть все аспекты деятельности, при этом следует учитывать то, что каждый из них влияет на общий показатель качества образовательного учреждения. К таким аспектам следует отнести организацию учебно-воспитательного процесса, контингент учащихся, организацию допол-

нительных и вспомогательных услуг, оснащенность материально-технической базы.

При анализе внутренней среды образовательного учреждения, например, определения профессионального уровня педагогических кадров, возможно применение такого инструмента, как маркетинговое исследование, например, опрос конечных потребителей образовательных услуг, который может быть проведен в форме анкетирования. Полноценная оценка качества

преподавания посредством выявления мнения конечных потребителей образовательных услуг, позволит выявить направления принятия конкретных управленческих решений, направленных на повышение качества предоставляемых образовательных услуг, а именно: составление «рейтинга» педагогических кадров в рамках отдельно представленного образовательного учреждения; оценка результатов работы педагогических кадров и распределение профессио-



Рис. 8. Маркетинговые инструменты, применяемые при оценке качества образовательных услуг для общеобразовательного учреждения



Рис. 9. Этапы разработки стратегии развития общеобразовательного учреждения

нальной нагрузки при составлении учебных планов; учет результатов опроса также может влиять на размер оплаты труда в случае использования гибкой системы оплаты труда при формировании стимулирующих надбавок и т. д.

Оценивая внутреннюю среду образовательного учреждения необходимо проанализировать все составляющие комплекса маркетинга¹⁷. Эти переменные поддаются корректировке и контролю со стороны организаторов образовательного процесса, таким образом, позволяют предоставлять наиболее востребованный продукт на рынок, а следовательно, помогают реализации основных стратегических задач образовательного учреждения, наиболее значимой из которых является повышение качества предоставляемых услуг. Таковыми переменными являются: товар, цена, место/каналы сбыта, продвижение и люди (персонал организации).

В качестве товара в данном случае выступает образовательная услуга, представленная в виде учебного курса, программы. От качества продукта в таком случае зависит конкурентоспособность образовательного учреждения, так как только качественная образовательная услуга сможет обеспечить приверженность потребителей на долгосрочную перспективу.

Цена — немаловажная составляющая маркетинг-микса, в особенности, если речь идет о пре-

доставлении платных образовательных услуг. Помимо цены самих предоставляемых услуг, учитываются также затраты на сам продукт — образовательную программу, для внедрения и реализации которой необходимо гарантированное финансирование.

Основным каналом сбыта образовательной услуги является само образовательное учреждение. При оценке этой составляющей комплекса маркетинга следует учитывать такие характеристики учреждения, как удобное месторасположение для большинства представителей основной целевой аудитории, сотрудничество с другими учреждениями данного профиля, наличие филиалов, состояние материально-технической базы и т. д. В том случае, если данная составляющая комплекса маркетинга продумана грамотно, оценка качества предоставляемых образовательных услуг конечным потребителем будет достаточно высока.

Основными каналами продвижения образовательных услуг являются различные формы коммуникация: реклама в средствах массовой информации, учебных справочниках, телевизионная реклама, реклама на радиостанциях, различные виды носителей наружной рекламы. Необходимо учитывать, что реклама должна размещаться в источниках, соответствующих той целевой аудитории, на которую направлен отдельно взятый вид

образовательных услуг. В этом случае обращение, направленное к потребителям будет воспринято, получит отклик, и, как следствие, повлияет на оценку качества предоставляемых образовательным учреждением услуг. Также при продвижении образовательных услуг необходимо развивать связи с общественностью, при этом могут быть задействованы различные каналы.

Заключительным, пятым элементом маркетинг-микса является человеческий потенциал организации — преподавательский состав. В данном случае следует учитывать роль персонала в реализации маркетинговой стратегии образовательного учреждения, разработать управленческую политику, а также политику по мотивации и повышению профессиональной квалификации педагогов.

Каждая составляющая комплекса маркетинга включает ряд мероприятий, реализация которых позволяет сформировать определенную маркетинговую политику образовательного учреждения, что влияет на оценку потребителя, способствует повышению качества образовательных услуг.

На основе характеристики муниципального общеобразовательного учреждения лицей № 7 были выявлены особенности в рамках различных аспектов деятельности образовательного учреждения, а именно: образовательный процесс; контингент

¹⁷ Котлер Ф., Андреасен А.Р. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций – Ростов н/Д.: Феникс, 2007.

и структура учащихся и педагогических кадров; внешнее партнерство; инновационная и экспериментальная практика.

Анализ внешней среды

При оценке внешней среды общеобразовательного учреждения следует проводить мониторинг всех факторов среды: экономического, политического, социального, культурного. Для оценки положения образовательного учреждения на рынке образовательных услуг необходимо проведение сравнительного анализа нескольких субъектов рынка — основных конкурентов отдельно взятого образовательного учреждения. Для рассмотрения могут быть приняты во внимание учреждения, равные по статусу, занимающие примерно равные позиции по показателям предоставляемых услуг. В основу сравниваемых характеристик могут быть включены характеристики нескольких направлений: контингент педагогических кадров; контингент учащихся; качество образования; уровень организации воспитательной работы; состояние материально-технической базы. Каждое направление может быть оценено по ряду показателей. Так, например, при оценке контингента педагогических кадров следует учесть: квалификацию, наличие ученых степеней и наград, опыт работы, качество преподавания учебного материала, практическую направленность преподаваемых дисциплин, коммуникативные навыки, применяемую систему

оценки учащихся и другие. Оценивая качественные показатели образовательного процесса, учитывают: процент поступивших в вузы либо устроившихся на работу по специальности в первый год после окончания учебного учреждения; отслеживают динамику оценочных показателей учащихся на протяжении всех лет обучения (например, количество учащихся, имеющих только положительные оценки в процессе всего обучения, получивших диплом с отличием, число участников — призеров олимпиад/конференций/форумов). При оценке качества материально-технической базы образовательного учреждения принимают во внимание техническую оснащенность учебных и компьютерных кабинетов; спортивных залов; кабинетов специальных дисциплин, лабораторий, мест общественного питания, а также состояние фондов научной и методической литературы.

С целью организации грамотного позиционирования учреждения на рынке образовательных услуг, важным считается разработка маркетинг-микса. Каждая составляющая (услуга, цена, место распространения услуги, продвижение и кадровая политика) включает ряд мероприятий, реализация которых позволяет сформировать определенную маркетинговую политику образовательного учреждения, что способствует повышению качества образовательных услуг.

Маркетинг партнерских отношений также может быть проанализирован при оценке качества внешней среды организации. Образовательные услуги являются социально направленными, повышается неценовая конкуренция, усиливается интернационализация образования, предпочтения потребителей разнообразны, таким образом, реализация концепции маркетинга партнерских отношений необходима для развития качества образовательных услуг. Маркетинг партнерских отношений позволяет реализовать интересы различных сторон и таким образом повышает конкурентоспособность образовательного учреждения, и, как следствие, обеспечивает высокое качество предоставляемых услуг. Предполагается налаживание отношений с внешними партнерами по нескольким направлениям, которые могут быть задействованы в рамках такого сотрудничества, например спонсорство; преемственность школа — вуз, вуз — повышение квалификации, вуз — трудоустройство и т. д. Маркетинг партнерских отношений способствует налаживанию взаимосвязи между конечными потребителями образовательных услуг и внешними организациями, предлагающими дополнительные услуги по дальнейшему обучению или предоставлению рабочих мест, так называемое «послепродажное обслуживание». Такая функция маркетинга партнерских отношений позволяет образовательному учреждению повысить по-

тенциал доверия среди потребителей, а значит, укрепить свои позиции среди конкурентов, повысить общий уровень качества предоставляемых услуг.

В случае настоящего исследования, анализ внешней среды проводился путем сравнения основных показателей деятельности общеобразовательных учреждений города, имеющих статус гимназий и лицеев. Исходя из оценки результативных показателей по трем направлениям (количество участников образовательного процесса различных ступеней, имеющих наилучшие результаты; число учащихся различных ступеней, имеющих положительные оценки при выпуске; результативность участия в творческих конкурсах и соревнованиях различных уровней), среди сравниваемых общеобразовательных учреждений города Солнечногорска не было выявлено явного лидера рынка. По качеству результативных показателей при выпуске учащихся основной и средней школы лидером рынка стал исследуемый лицей № 7¹⁸. По показателю качества результатов ведения образовательного процесса на различных ступенях — не было выявлено явного лидера.

Для исследуемого общеобразовательного учреждения основными направлениями, требующими особого внимания, были определены следующие:

кадровый состав и дальнейшее усовершенствование материально-технической базы. В настоящее время указанные направления взяты под особый контроль. С 2007 года в деятельность лицея был внедрен особый подход менеджмента в образовании. В 2010 году, согласно приказу главы Администрации Солнечногорского района, планируется строительство нового здания для лицея, что позволит значительно улучшить условия деятельности учреждения. Кроме этого, МОУ лицей № 7 стал победителем первого Национального проекта «Образование» в 2007 году, что позволяет судить о его устойчивом положении на рынке образовательных услуг города Солнечногорска. Сложившаяся ситуация является благоприятной предпосылкой для дальнейшего развития лицея, совершенствования всех сфер его деятельности.

SWOT-анализ

Итоги оценок внутренней и внешней среды вошли в основу составления SWOT-анализа для образовательного учреждения, который, в свою очередь, позволил выявить его слабые и сильные стороны, возможности и угрозы внешней среды. Подобный анализ необходим для обобщения результатов качества деятельности организации и выявления дальнейшего на-

правления стратегического развития.

На основании проведенного SWOT-анализа, представленного на рисунке 10, в качестве стратегии развития была выбрана стратегия усиления позиций на рынке¹⁹. Организация нацелена на то, чтобы с данной услугой на данном рынке завоевать лучшие позиции. Требуется реализация больших маркетинговых усилий. Также необходимо установление контроля над своими конкурентами. В дальнейшем дополнительно возможно применение другой стратегии концентрированного роста — стратегии развития продукта²⁰. Решение задачи роста в таком случае может осуществляться за счет предоставления новой услуги, которая будет реализовываться на уже освоенном организацией рынке. Учитывая наличие ряда угроз, при усилении их влияния на деятельность образовательного учреждения, предполагается применение стратегий диверсифицированного роста, а именно стратегий централизованной и связанной диверсификации. Согласно первой из них будет производиться предоставление услуг в рамках одного направления — образование: предметы, не входящие в курс государственных программ; спортивные секции; кружки; компьютерные курсы. Связанная (горизонтальная) ди-

¹⁸ Статистическая отчетность МОУ лицей № 7 города Солнечногорска за 1998 – 2008 учебные годы.

¹⁹ Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

²⁰ Лайм Фазэй, Роберт Ренделл. Курс MBA по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

	<p>Возможности</p> <p>1) стабильно высокий спрос на предоставляемые услуги 2) в настоящее время отсутствие сильных конкурентов 3) государственные программы в поддержку образованию 4) перспектива демографического роста населения города вследствие строительства новых жилых районов*</p>	<p>Угрозы</p> <p>1) сезонная зависимость на предоставляемые дополнительные платные услуги 2) возможное появление сильных конкурентов 3) расширение ассортимента образовательных услуг, предоставляемых в городе 4) изменение вкуса и потребностей потребителя 5) нежелание молодых специалистов идти работать в школы</p>
<p>Сильные стороны</p> <p>1) высокая квалификация преподавательского состава 2) высокое качество предоставляемых образовательных услуг 4) хорошо развитая материально-техническая база лицея 5) удобное месторасположение (центр города) 6) временная защищенность от сильного конкурентного давления 7) сформированный имидж 8) опыт работы с вузами 9) длительный опыт работы с муниципальными учреждениями дополнительного образования 10) сложившиеся традиции</p>	<p>С и В стратегии</p> <p><u>концентрированного роста:</u></p> <p>1) стратегия усиления позиции на рынке (завоевание лучших позиций на рынке с данной услугой) 2) стратегия развития продукта (предоставление новой услуги на освоенном рынке)</p>	<p>С и У стратегии</p> <p><u>диверсифицированного роста:</u></p> <p>1) стратегия централизованной диверсификации (производство и продажа продукта/услуги в рамках номенклатурного ряда) 2) стратегия горизонтальной (связанной) диверсификации (производство и маркетинг сопутствующих услуг)</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>1) отсутствие опыта по предоставлению платных дополнительных услуг 2) отсутствие опыта менеджмента образовательного учреждения на современном рынке образовательных услуг 3) нехватка кадров 4) перегруженность по числу обучающихся 5) отсутствие возможностей применения маркетинга</p>	<p>Сл и В стратегии</p> <p>1) стратегии интегрированного роста (горизонтальная интеграция) (усиление слабых сторон за счет использования возможностей внешней среды) 2) стратегия развития рынка (выход на новый рынок с уже существующей услугой)</p>	<p>Сл и У стратегии</p> <p>1) стратегии сокращения (стратегия сокращения издержек) (поиск возможностей уменьшения затрат)</p>

*План развития города Солнечногорска (2008–2009 гг.)

Рис. 10. SWOT-анализ

версификация в данном случае будет направлена на предоставление и маркетинг сопутствующих услуг: продажа литературы; школьной формы. Для того чтобы усилить слабые стороны, организации рекомендуется использовать возможности внешней среды. В этом случае целесообразно применять стратегию горизонтальной интеграции, а также стратегию развития рынка, что позволит выйти на

новый рынок с уже существующей услугой²¹. При резком ухудшении ситуации внешней и внутренней среды будет реализована стратегия сокращения, а именно стратегия сокращения издержек. Необходимо осуществить поиск возможностей уменьшения затрат и проведение соответствующих мероприятий по их сокращению. Данная стратегия ориентирована на устранение достаточно не-

больших источников издержек. Реализация стратегии носит характер временных или краткосрочных мер. Предусматривается сокращение найма, возможно увольнение персонала, прекращение существования неприбыльных услуг.

Таким образом, в качестве стратегии дальнейшего развития лицея была выбрана стратегия усиления позиций на рынке, основанная на маркетинговом

²¹ Лайм Фазй, Роберт Ренделл. Курс MBA по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

подходе, основной целью которой стало повышение качества предоставляемых образовательных услуг.

Разработка плана мероприятий в рамках стратегии развития

Следующий этап формирования стратегии развития для общеобразовательного учреждения предполагает непосредственно разработку рекомендаций, с учетом выводов, сделанных на основе анализа внутренней и внешней среды. Приступая к разработке стратегии на основе маркетингового подхода, выделим ее основные направления. Таковыми являются: кадры; образовательный процесс; воспитательная работа; дополнительные услуги; материально-техническая база; маркетинг партнерских отношений.

Реализация разрабатываемых мероприятий запланирована на пять последующих учебных лет, начиная с 2009/10 учебного года. Выбор данного периода обусловлен видом деятельности учреждения. Сфера образования опирается на социальный заказ, для нее характерны многочисленные изменения нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность образовательных учреждений, вследствие чего долгосрочное планирование затруднительно.

Обозначим основные перспективы деятельности образовательного учреждения. Все они отражены в миссии и генеральной цели стратегии.

Миссия. Предоставить высокий уровень знаний и развить талант ребенка по разным направлениям.

Генеральная цель стратегии: реализация разработанной стратегии должна привести к завоеванию муниципальным общеобразовательным учреждением лицей № 7 города Солнечногорска первой позиции на рынке образовательных услуг города к 2015 году по следующим показателям: контингент кадров, контингент обучающихся, оснащенность материально-технической базы, внедрение маркетинга образовательных услуг. Ответственным лицом за проведение всех мероприятий в рамках стратегии является директор лицея.

Рассмотрим *план реализации стратегии развития* детально для каждого из направлений.

1. Кадры

Цель: директор МОУ лицей № 7 для повышения уровня качества предоставляемых образовательных услуг должен к 2015 году сформировать контингент кадров, в структуре которого не менее 85% преподавательского состава будет иметь высшую квалификационную категорию.

Реализация данной цели возможна путем решения ряда задач:

- 1) обеспечить ежегодное прохождение курсов повышения квалификации для пяти сотрудников;
- 2) увеличивать численность высококвалифицированных педагогических кадров на семь человек ежегодно;

- 3) обеспечить ежеквартальное посещение педагогами тренингов, семинаров и выставок, посвященных развитию образования в условиях современного рынка. Примерными темами семинаров могут стать «Менеджмент в образовании», «Маркетинг в общеобразовательном учреждении»;
- 4) проводить не менее одного семинара в полугодие по обмену опытом с другими образовательными учреждениями.

2. Образовательный процесс

Цель: педагогическими кадрами МОУ лицей № 7 города Солнечногорска во главе с директором лицея должна быть организована комплексная модернизация учебно-воспитательного процесса к 2015 году. Задачи поставленной цели делятся по областям, которые затрагивают все сферы образовательного процесса. К таким областям следует отнести:

- 1) обеспечение безопасности образовательного учреждения и здоровьесбережение;
- 2) работа с родителями;
- 3) внедрение инноваций;
- 4) работа с одаренными детьми;
- 5) информационное обеспечение;
- 6) научно-методическое обеспечение.

Для каждой из областей предусматривается набор целей и задач. Обозначим их.

1. Обеспечение безопасности образовательного учреждения и здоровьесбережение
1.1 мониторинг состояния здоровья учащихся;

- 1.2 мониторинг состояния здоровья педагогических кадров;
 - 1.3 проведение Дней здоровья;
 - 1.4 проведение внеклассных часов, бесед с медицинскими работниками на тему здорового образа жизни;
 - 1.5 проведение внеклассных часов по соблюдению техники безопасности;
 - 1.6 работа спортивных секций по волейболу, баскетболу, футболу, настольному теннису, по различным видам борьбы и спортивному танцу;
 - 1.7 обеспечение качественно-го питания учителей и учащихся в столовой лицея;
 - 1.8 обеспечение работы высококвалифицированных психологов в лицее.
2. Работа с родителями
 - 2.1 организация непрерывной работы общешкольного родительского комитета;
 - 2.2 проведение культурно-массовых мероприятий с участием родителей для учеников младших классов.
 3. Внедрение инноваций
 - 3.1 внедрение новых форм обучения: экстернат, семейное и дистанционное обучение;
 - 3.2 введение новых образовательных технологий.
 4. Работа с одаренными детьми
 - 4.1 работа с психологом;
 - 4.2 формирование индивидуальных учебных планов;
 - 4.3 подготовка к участию в олимпиадах.
 5. Информационное обеспечение
 - 5.1 создание компьютерной

- базы данных по каждому учащемуся, педагогу;
- 5.2 внедрение компьютеризированных форм мониторинга и контроля образовательного процесса;
- 5.3 обеспечение работы школьников с компьютерными программами различных типов.

6. Научно-методическое обеспечение

- 6.1 расширение библиотечного фонда лицея;
- 6.2 формирование видеотеки;
- 6.3 создание фонда периодических изданий разной направленности;
- 6.4 обеспечение доступа педагогов к новейшим научно-методическим изданиям.

Помимо вышеперечисленных мер, дальнейшее совершенствование учебного процесса будет осуществляться через:

- ♦ сохранение и расширение числа направлений разнопрофильного обучения;
- ♦ предоставление возможности выбора каждому учащемуся иностранного языка для изучения из 3–4 различных;
- ♦ организация работы широкой сети факультативов для учащихся 2 и 3 ступеней;
- ♦ установление более жесткого контроля над неуспевающими;
- ♦ преподавание основ дисциплин высших учебных заведений (довузовская подготовка школьников).

3. Воспитательная работа

Цель: заместителю директора по воспитательной работе поручается обеспечить непрерывную деятельность внеклассной рабо-

ты лицея путем организации мероприятий для учащихся всех ступеней обучения. В течение пяти последующих учебных лет – 2009/10, 2010/11, 2011/12, 2012/13, 2013/14 – необходимым считается организация культурно-массовых мероприятий в количестве не менее: I четверть – 3, II четверть – 3, III четверть – 4, IV – 2, при числе участвующих детей: для 1-й ступени – 100%, для 2-й ступени – 90%, для 3-й ступени – 85%. План проведения праздников, концертов, олимпиад, выставок, поездок и др. должен составляться к началу каждой четверти каждого учебного года с учетом бюджета по каждому культурному мероприятию, составом участников и ответственных лиц. Целесообразным считается связь тематики отдельных мероприятий с учебными дисциплинами, изучение которых осуществляется в период его проведения. Таким образом будет осуществляться интеграция учебной и воспитательной работы.

Также предполагается организация работы сети кружков: театральное, танцевальное, цветоводства, мягкой игрушки, компьютерной графики, туристического. Необходимым считается продолжение деятельности системы самоуправления в лицее.

4. Дополнительные услуги

Цель: развитие уже существующих и внедрение ряда дополнительных платных услуг на базе МОУ лицей № 7 города Солнечногорска в течение 2011/12 учебного года.

Обозначим этапы реализации цели.

На *рисунке 11* представлены основные этапы, соответствующие трем последующим учебным годам. Каждый этап включает в себя ряд необходимых мероприятий, контроль за их исполнением и детальный анализ.

Возможными видами предоставляемых дополнительных коммерческих услуг могут стать:

- 1) школа дошколят;
- 2) курсы углубленного изучения иностранных языков;
- 3) курсы общеобразовательных предметов повышенной сложности;
- 4) индивидуальные занятия.

5. Материально-техническая база

Цель: заместителем директора по хозяйственной части должна быть реализована работа по благоустройству материально-технической базы лицея в течение пяти последующих учебных лет (2009/10, 2010/11, 2011/12, 2012/13, 2013/14).

Мероприятия по достижению поставленной цели следует осуществлять в два этапа, которые представлены на *рисунке 12*.

Таким образом, комплексная модернизация материально-технической базы лицея должна осуществляться в два этапа. Основные направления по благоустройству образовательного учреждения: спортивное оснащение; работа столовой; оборудование медицинского кабинета; дальнейшая компьютеризация; ремонт здания.

6. Маркетинг партнерских отношений

Предполагается налаживание отношений с внешними партнерами лицея через внедрение маркетинга партнерских отношений. Следует выделить два основных направления, которые будут задействованы в рамках данного сотрудничества:

- 1) спонсорство;
- 2) преемственность школа — вуз.

Вследствие наличия данных направлений, выделим две основополагающие цели для каждого из них.

- 1) *Цель:* директору МОУ лицей № 7 необходимо установить семь контактов с потенциальными спонсорами; это должно привести к заключению трех догово-

воров о предоставлении постоянной спонсорской поддержки в течение последующих пяти лет (2010—15).

- 2) *Цель:* директору МОУ лицей № 7 необходимо установить пять контактов с высшими учебными заведениями различных профилей; это должно привести к заключению 3 договоров о сотрудничестве, начиная с 2009/10 учебного года.

В рамках данной цели могут быть реализованы такие задачи:

- ♦ привлечение преподавателей вузов в учебный процесс в лицее;
- ♦ введение особых условий поступления учащихся лицея в партнерские вузы.



Рис. 11. Этапы процесса внедрения дополнительных коммерческих услуг



Рис. 12. Этапы модернизации материально-технической базы для МОУ лицей № 7 города Солнечногорска

Таким образом, в ходе проведенного исследования был разработан план стратегии развития на период с 2009 по 2015 годы для МОУ лицей № 7 города Солнечногорска. Разработанная стратегия развития МОУ лицей № 7 затрагивает все направления, необходимые для дальнейшей успешной деятельности организации. Ими являются: кадры, образовательный процесс, воспитательная работа, дополнительные услуги, материально-техническая база, а также маркетинг партнерских отношений.

Предложенный в работе комплекс мероприятий по улучшению деятельности МОУ лицей № 7 города Солнечногорска полностью соответствует изученным нормативно-правовым актам, действующим в настоящее время в Российской Федерации. Разработанные мероприятия опираются на основные положения Федерального Закона «Об образовании», что позволит в дальнейшем организовать деятельность указанного образовательного учреждения в соответствии с применяемым маркетинговым подходом и выбранной стратегией развития, направленной на повышение качества предоставляемых услуг.

Для более эффективной деятельности в условиях сильно развитой конкуренции, образовательному учреждению необходима стратегия развития,

основанная на результатах маркетинговых исследований, так как именно благодаря им возможен мониторинг оценок мнений и предпочтений потребителей, анализ конкурентной среды. Следует отметить, что повышение качества образования является основной стратегической целью для каждого образовательного учреждения. Использование маркетингового подхода при оценке качества образовательных услуг позволяет выявить полноценную информацию о конкурентной и внутренней среде организации.

Вопрос применения маркетингового подхода при разработке стратегии развития для образовательного учреждения является достаточно актуальным, так как в настоящее время коммерциализация образования в России выявила потребность в изучении рынка образовательных услуг на практике²². Важным становится самостоятельная оценка уровня качества предоставляемых услуг, выработка и реализация стратегии, позволяющей удерживать конкурентоспособные позиции на рынке. Чтобы соответствовать потребностям динамичного рынка, предоставляемые услуги должны быть качественными, отвечать требованиям социального заказа. На российском рынке образовательных услуг присутствует большое количество участников. В таких условиях образова-

тельному учреждению необходимо реагировать на изменения быстрее, чем конкуренты. Именно вследствие наличия конкуренции среди общеобразовательных учреждений города, совершенствование организации деятельности лицея на основе маркетингового подхода для исследуемого общеобразовательного учреждения необходимо.

Проведенное исследование целесообразности применения маркетингового подхода при разработке стратегии развития общеобразовательного учреждения, показало, что последующая реализация разработанных мероприятий позволит лицейю стать более динамичным, гибким и чувствительным к социальным, научно-техническим, технологическим и экологическим потребностям, повысит способность более эффективно работать на рынке образовательных услуг города Солнечногорска, предоставляя образовательные услуги высокого качества. Стратегия позволит организации осуществлять свою деятельность, занимая лидирующие позиции на рынке общеобразовательных услуг города Солнечногорска, ориентируясь на изменения потребностей потребителей.

²² Волкова М.М., Звезда А.Б. Маркетинговые исследования в области образовательных услуг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 6.