

## **МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**

федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования «Саратовский  
государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова»  
на 2015-2017 годы

Саратов 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ВУЗА	6
1.1 Результаты опроса студентов о различных аспектах деятельности ВУЗа	6
1.2 СГАУ им. Н.И. Вавилова глазами абитуриентов	14
1.3 СГАУ им Н.И. Вавилова на международном рынке образовательных услуг	24
1.4 SWOT-анализ конкурентоспособности университета	28
2. МАРКЕТИНГОВАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ВУЗА	33
2.1 Совершенствование взаимодействия Университета с целевыми аудиториями	33
2.2 Разработка стратегии продвижения СГАУ им. Н.И. Вавилова на российском рынке образовательных услуг	40
2.3 Коммерциализация результатов научно-исследовательской, инновационной и хозяйственной деятельности вуза	43
2.4 Основные направления повышения конкурентоспособности университета на международном рынке образовательных услуг	51
3. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ СГАУ ИМ. Н.И. ВАВИЛОВА	55
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## **ВВЕДЕНИЕ**

Рынок образовательных услуг – это одна из наиболее динамично развивающихся и перспективных сфер деятельности. По оценкам специалистов, объемы спроса и предложения образовательных услуг растут весьма существенно, особенно в сегменте высшего образования. Данная сфера характеризуется большим выбором и высокой конкуренцией предоставляемых образовательных программ со стороны как государственных, так и негосударственных учреждений.

Традиционно образование было и остается преимущественно объектом внимания и поддержки государственных структур. Эта особая забота государства сводила необходимость маркетинга в сфере образования к минимуму. Однако на современном этапе маркетинговый подход к управлению деятельностью в этой сфере особенно актуален, поскольку ей предстоит структурная трансформация в соответствии с новым качеством спроса на специалистов (по направлениям, профилям подготовки и т.д.).

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова» (далее Университет) находится в ведении Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, имеет статус юридического лица, реализует образовательные программы среднего, высшего и послевузовского профессионального образования по широкому спектру направлений подготовки.

СГАУ им Н.И. Вавилова на современном этапе является не только крупнейшим государственным образовательным учреждением Министерства сельского хозяйства РФ, но и обладает разветвленной научно-производственной и инновационной инфраструктурой, активно влияющей на облик агропродовольственного комплекса Приволжского Федерального округа и всей страны. Являясь лидером агрообразования и науки,

Университет координирует разработку стратегических программ развития АПК на различных уровнях.

В современных условиях модернизации высшего образования, жесткого усиления конкурентного взаимодействия на российском и на международном рынках образовательных услуг, эскалации экономических санкций против России со стороны западных стран и актуализации проблемы импортозамещения продукции АПК, Вузу чрезвычайно важно осуществлять маркетинговый подход с целью обеспечения наиболее эффективной реализации, как его научного, так и образовательного, инновационного, хозяйственного и международного потенциала.

Это позволит обеспечить продвижение научных разработок Университета и привлечение дополнительных инвестиций в эффективное производство и реализацию продукции (работ, услуг), выпущенной на современных производственных мощностях Вуза.

Целью разработки маркетинговой стратегии Университета является повышение его конкурентоспособности на региональном, федеральном и международном рынках образовательных услуг посредством адаптации к изменяющимся потребностям целевых аудиторий; совершенствования системы профессиональной подготовки высококвалифицированных специалистов для агропромышленного комплекса; развития и коммерциализации приоритетных фундаментальных и прикладных исследований; повышения эффективности инновационной и хозяйственной деятельности; обеспечения более глубокой интеграции с международным университетским сообществом; получения Университетом дополнительных возможностей для ускоренного развития и конкурентных преимуществ за счет интеграции образования, науки и производства.

Для достижения указанной цели необходимо решение следующих основных задач:

– развитие и совершенствование системы многоуровневой подготовки профессиональных кадров на базе единства и инновационности научного, образовательного и организационно-управленческого процессов;

– развитие инфраструктуры и укрепление материально-технической базы для осуществления образовательной деятельности и проведения конкурентоспособных фундаментальных и прикладных научных исследований на современном уровне;

– развитие инновационной инфраструктуры Университета, обеспечивающей стимулирование инновационной активности и эффективное взаимодействие с агропромышленными предприятиями и научно-исследовательскими учреждениями, а также создание системы для эффективного трансферта ресурсосберегающих и биотехнологий в сельскохозяйственное производство;

– развитие системы вовлечения обучающихся и работников Университета в сферу научных исследований и разработок;

– развитие системы кадрового обеспечения генерации знаний по приоритетным научным направлениям.

– создание условий для финансовой устойчивости Университета, формирование механизмов многоканального финансирования его деятельности в современных условиях на основе коммерциализации результатов не только образовательной, но и научно-исследовательской, инновационной; хозяйственной и международной деятельности вуза;

– совершенствование международного взаимодействия Университета, в том числе широкое представление вуза на международном уровне, установление, поддержка и развитие долгосрочных международных связей, развитие совместных образовательных и научных программ, расширение мобильности профессорско-преподавательского состава и академической мобильности студентов, экспорта образовательных услуг;

– совершенствование системы управления вузом, основанного на принципах эффективного использования материальных ресурсов, человеческого, социального интеллектуального капитала.

Критериями достижения цели маркетинговой стратегии Университета являются наличие постоянного спроса на выпускников и образовательные программы со стороны российских и зарубежных потребителей – предприятий и организаций аграрного сектора экономики; регулярное внедрение и коммерциализация результатов научно-исследовательской, инновационной и хозяйственной деятельности вуза в производственный процесс.

Маркетинговая стратегия в данном случае способствует определению дальнейшего курса развития Университета, связанного с поэтапной диверсификацией инновационной направленности образования и научных исследований по широкому спектру приоритетных направлений и актуальных задач, стоящих перед российской экономикой, а также с учетом стратегических программ социально-экономического развития Саратовской области.

# **1. МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ВУЗА**

## **1.1 Результаты опроса студентов о различных аспектах деятельности ВУЗа**

Содержание маркетингового управления университетом заключается в том, чтобы приспособить вуз к изменениям внешних условий с учетом имеющихся внутренних возможностей. Для этого необходимо построение в Университете системы мониторинга маркетинговой среды, реализация которой может быть возложена на специализированное маркетинговое подразделение университета, осуществляющее маркетинговую деятельность на профильных рынках.

Стратегическое планирование целесообразно начать с ситуационного анализа. В связи с этим кафедра «Маркетинг в АПК» провела исследование, целью которого являлось изучение мнения студентов относительно различных аспектов деятельности СГАУ. Собранная информация и полученные результаты стали, соответственно, основой при разработке маркетинговой стратегии развития Университета.

Для достижения поставленной цели в исследовании решались следующие задачи:

- Оценка качества образовательных услуг
- Оценка удовлетворенности выбором ВУЗа
- Оценка качества работы структурных подразделений и работы университета в целом (на текущий момент и в динамике)
- Сбор предложений по совершенствованию работы университета
- Изучение заинтересованности в работе по специальности.

Опрос среди студентов СГАУ (I комплекс) проводился в июле 2014 г. Во время летней сессии. Информация собиралась в результате анкетирования (самозаполнение).

## 1. Структура выборки

Выборка строилась по принципу удобства (анкеты выдавались студентам, доступным для опроса). Не отражая, таким образом, точную социально-демографическую структуру учащихся, выборка, тем не менее, позволила опросить достаточно большое число респондентов в короткие сроки. Такой объем выборки позволил составить довольно точное представление о мнении студентов по исследуемым вопросам (табл. 1):

Таблица 1 Структура выборки

Пол	Юноши -25%, девушки - 75%
Возраст	18-19 лет – 45%, 20 лет – 45%, 21-22 года – 10%
Курс	II курс – 65%, III курс – 35%
Обучение	На платной основе – 75%, на бюджетной основе – 25%
Специальность	Все опрошенные учатся на специальностях экономического профиля
Выпускающие кафедры	Менеджмент в АПК, Маркетинг в АПК, Бухгалтерский учет, Финансы и кредит

## 2. Оценка качества образовательных услуг и удовлетворенность выбором ВУЗа

Студентам предложили оценить качество образовательных услуг СГАУ. Данная оценка приводится на рис. 1.

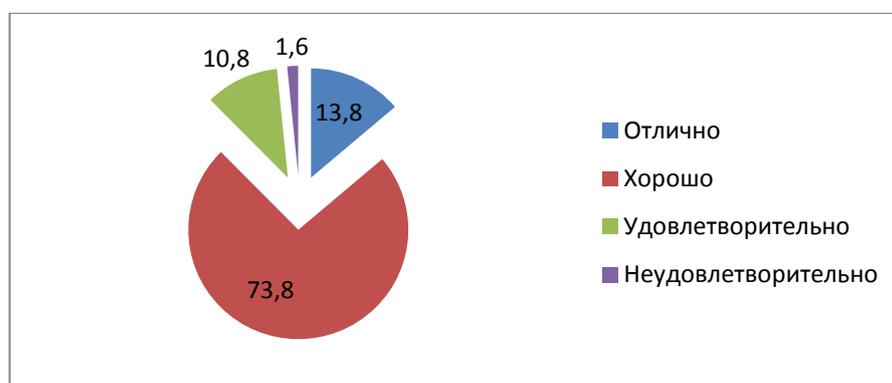


Рисунок 1 – Качество образовательных услуг СГАУ

Из диаграммы видно, что около 90% студентов высоко оценивает качество образовательных услуг ВУЗа. Практически такая же доля студентов довольна тем, что получает высшее образование в СГАУ (рис. 2).

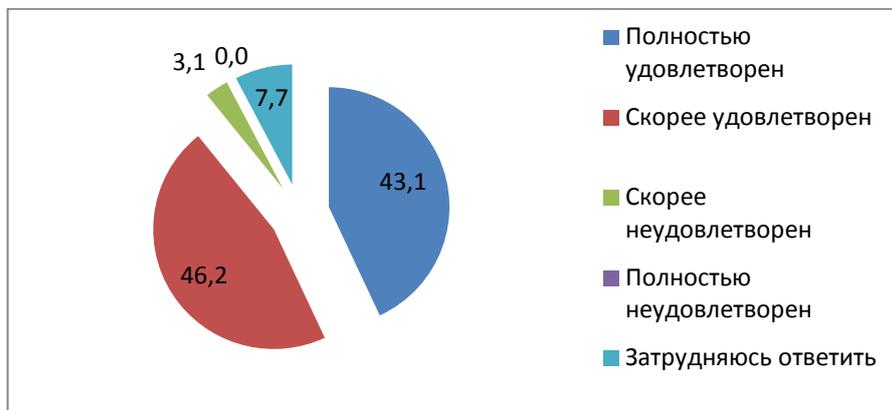


Рисунок 2 – Удовлетворенность получением высшего образования в СГАУ

Кроме этого студентам предлагалось оценить удовлетворенность выбором факультета (рис. 3).

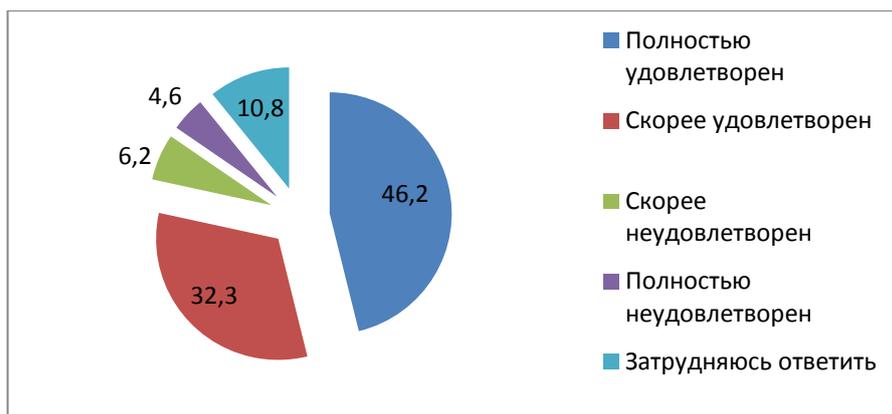


Рисунок 3 – Удовлетворенность выбором факультета

Также студенты оценивали свою удовлетворенность выбором специальности (рис. 4).

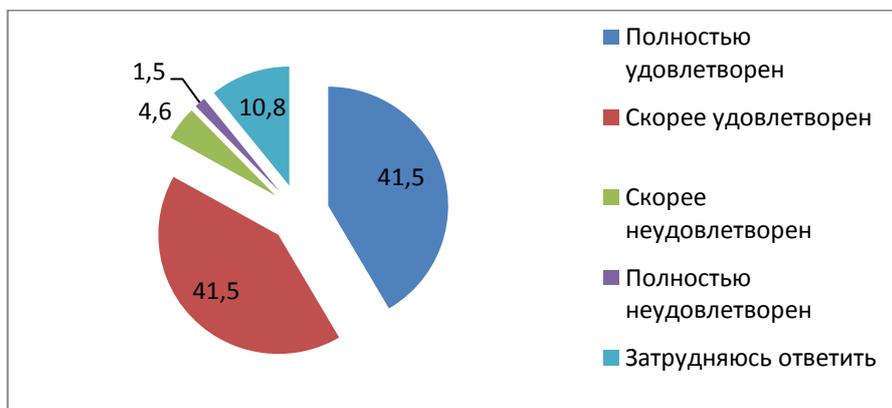


Рисунок 4 – Удовлетворенность выбором специальности

В табл. 2 приводятся оценки удовлетворенности студентов знаниями и навыками (по различным блокам дисциплин). В таблице указаны средние оценки (1 – наименьшая степень, 5 – наибольшая степень).

Таблица 2 – Степень удовлетворенности полученными знаниями и навыками по блокам дисциплин

Дисциплины	Средняя оценка, в баллах
Компьютерные технологии	3,47
Иностранные языки	3,62
Общие дисциплины (философия, математика, история и т.д.)	4,04
Дисциплины специализации (предметы по специальности)	4,33
Физкультура	4,15

Отдельным вопросом оценивалось качество организации практик. Средняя оценка составила 3,18.

В результате можно говорить о том, что большинство студентов удовлетворено качеством образовательных услуг ВУЗа. Студенты довольны тем, что получает образование в СГАУ (а также выбором факультета и специальности). Оценка полученных знаний и навыков – выше среднего, наиболее высокую оценку получили дисциплины специализации.

### **3. Оценка работы структурных подразделений и различных аспектов деятельности университета**

Студенты оценивали качество работы структурных подразделений ВУЗа (свой деканат, своя кафедра, общеуниверситетский сайт). Результаты приводятся в табл. 3. В таблице указаны средние оценки (1 – наименьшая степень, 5 – наибольшая степень).

Таблица 3– Качество работы структурных подразделений

Подразделение	Средняя оценка, в баллах
Деканат	3,47
Кафедра	3,62
Сайт СГАУ	4,04

Далее студенты оценивали «параметры жизни» университета (совокупность параметров, призванных наиболее полно охарактеризовать деятельность ВУЗа). Оценка производилась в динамике (по сравнению с предыдущим годом).

Таблица 4 – Динамика параметров жизни университета (по сравнению с предыдущим годом)

	Улучшилось	Ухудшилось	Осталось без изменений	Затрудняюсь ответить
Предоставляемый уровень образования	40,0	1,5	<b>52,3</b>	6,2
Научная библиотека	33,8	3,1	<b>55,4</b>	7,7
Преподавательский состав	<b>38,5</b>	21,5	29,2	10,8
Престиж университета	<b>43,1</b>	7,7	36,9	12,3
Возможности получения дополнительного образования	36,9	1,5	36,9	24,6
Научная база	26,2	4,6	<b>41,5</b>	27,7
Компьютеризация	23,1	12,3	<b>38,5</b>	26,2
Возможности участия в конференциях	27,7	10,8	<b>46,2</b>	15,4
Состояние социально-культурной инфраструктуры (музеи, профилакторий)	29,2	3,1	<b>50,8</b>	16,9
Состояние спортивных залов и сооружений	13,8	10,8	<b>58,5</b>	16,9
Возможность пользования спортивными залами и сооружениями	10,8	13,8	<b>56,9</b>	18,5
Состояние аудиторий	16,9	15,4	<b>56,9</b>	10,8

Оснащенность материально-техническим оборудованием	33,8	9,2	<b>41,5</b>	15,4
Перспективы трудоустройства выпускников	10,8	7,7	<b>49,2</b>	32,3
Организация учебного процесса	29,2	10,8	<b>44,6</b>	15,4
Организация досуговой деятельности студентов	21,5	10,8	<b>44,6</b>	23,1

Из таблицы видно, что, по мнению большинства студентов, практически все параметры жизни университета остались без изменений. Вместе с тем улучшились такие важные показатели, как «преподавательский состав» и «престиж университета».

#### **4. Предложения по совершенствованию работы университета**

Студентам предлагалось в свободной форме сформулировать предложения относительно совершенствования работы университета. Путем логической обработки из них удалось выделить несколько обобщенных формулировок, которые в порядке убывания частоты названия представлены в табл. 5.

Таблица 5 – Предложения по совершенствованию работы университета

Улучшение состояния аудиторий («в жаркое время там невозможно находится», «отопление (зимой)» и т. д.)
Отмена хоз. недель («поломойка», «не честно, что мы моем полы 4 недели за семестр...» и т.д.)
Увеличение кол-ва бюджетных мест, упрощение перехода на «бюджет»
Изменение сроков окончания сессий («поздно заканчивается»)
Сохранение преподавательского состава
Бесплатный wi-fi в университете
Отмена модульной системы
Повышение заинтересованности студентов («добавлять побольше творчества, инициативы»)

## **5. Работа по специальности после окончания университета**

48% студентов после окончания университета планирует работать по специальности, 12% - не планируют, 40% - затрудняются ответить.

Чаще всего студенты обосновывают свое желание работать, либо не работать по специальности, исходя из субъективных оценок (причины работать по специальности: «мне нравится моя профессия», «думаю, что смогу устроиться» и т. д.; причины не работать по специальности: «думаю, что меня не возьмут», «это не мое» и т. д.).

По результатам опроса можно сделать следующие выводы:

1. Большинство студентов удовлетворено качеством образовательных услуг ВУЗа. Студенты довольны тем, что получает образование в СГАУ (а также выбором факультета и специальности). Оценка полученных знаний и навыков - выше среднего, наиболее высокую оценку получили дисциплины специализации.

2. По мнению основной части респондентов, практически все параметры жизни университета остались без изменений. Вместе с тем улучшились такие важные показатели, как «преподавательский состав» и «престиж университета».

3. Наиболее популярными предложениями по совершенствованию работы университета являются:

А) Улучшение состояния и оснащения аудиторий

Б) Отмена хоз. недель

В) Увеличение кол-ва бюджетных мест, упрощение перехода на «бюджет».

4. Около половины респондентов после окончания университета планирует работать по специальности, примерно столько же (40%) - затрудняется с ответом. Однозначно не связывает свою профессиональную деятельность с получаемым образованием только 12%. При этом, аргументируя свой ответ, студенты чаще всего пользуются не объективными данными, а своими личными представлениями о сложности (либо легкости)

трудоустройства и о предъявляемых работодателями требованиями. Кроме того, большое значение имеет субъективное отношение студентов к получаемой специальности (нравится, либо нет).

## 1.2 СГАУ им. Н.И. Вавилова глазами абитуриентов

Ежегодно социологическая лаборатория совместно с приемной комиссией СГАУ им. Н.И. Вавилова проводят опрос среди абитуриентов с целью определения их мнения по некоторым вопросам, касающимся подготовки к поступлению в вуз. Результаты, полученные в ходе этих исследований также целесообразно использовать при разработке маркетинговой стратегии развития Университета.

В ходе опроса, проведенного в 2014 г. изучалось следующее:

1. Социально-демографические характеристики абитуриентов;
2. Прохождение дополнительной подготовки на подготовительных курсах;
3. Оценка качества информации об университете по различным параметрам;
4. Оценка рекламной кампании саратовских вузов, в т.ч. СГАУ;
5. Причины выбора СГАУ и конкретной специальности;
6. Значение организации внеучебной работы при выборе вуза;

Среди опрошенных мужского пола – 34,8%, женского – 65,2%.

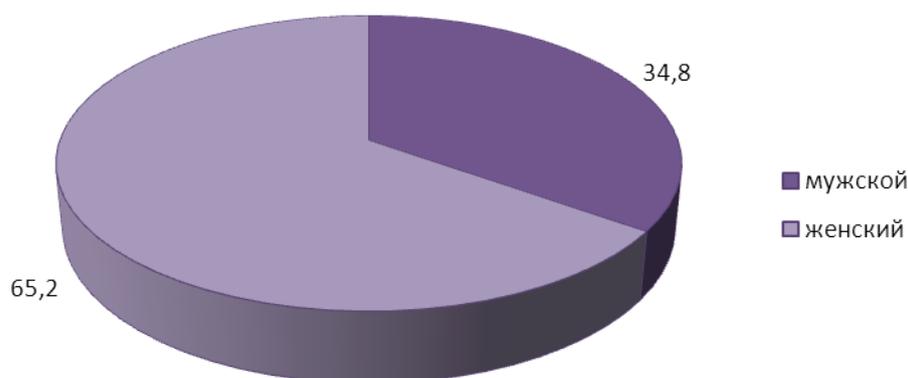


Рисунок 5 – Пол респондентов (в процентах от общего числа).

Почти треть опрошенных (29,0%) постоянно проживают в Саратове. Из прочих городов Саратовской области прибыло 17,2% опрошенных, из поселков городского типа области – 32,3%, из сел области – 14,0%, из деревень – 3,2%. Из других регионов приехало 4,3% абитуриентов (рис. 6):

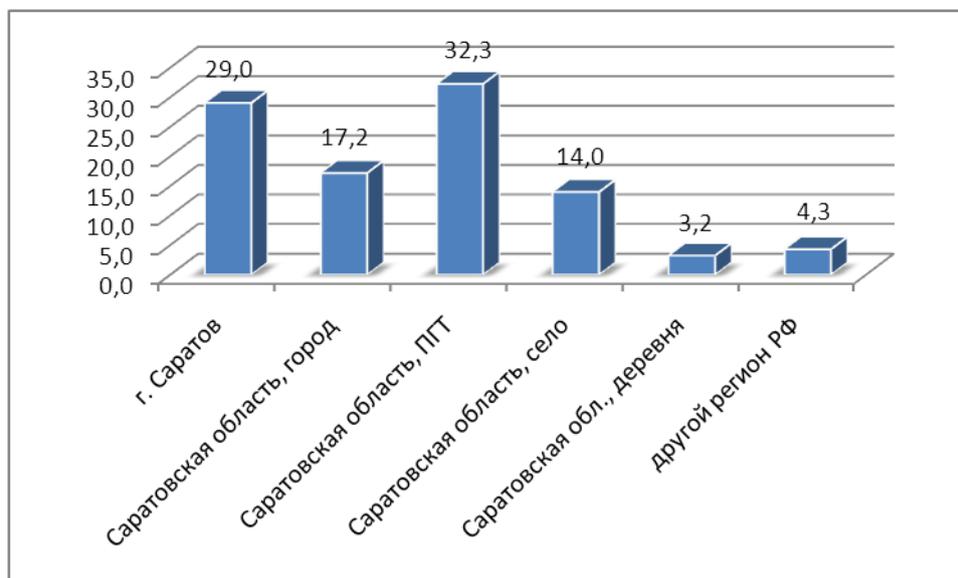


Рисунок 6 – Место фактического проживания (% от общего числа).

Основной контингент поступающих в СГАУ до поступления обучались в обыкновенных школах (67,7%). Значительно меньшая часть поступающих обучалась в специализированных лицеях (11,8%), колледжах и техникумах (10,8%) и гимназиях (6,5%) (рис. 7):



Рисунок 7 – Где обучались до поступления в СГАУ (% от общего числа).

На подготовительных курсах в СГАУ обучалось 15,7% опрошенных. Не обучалось – 84,3% (рис. 8):

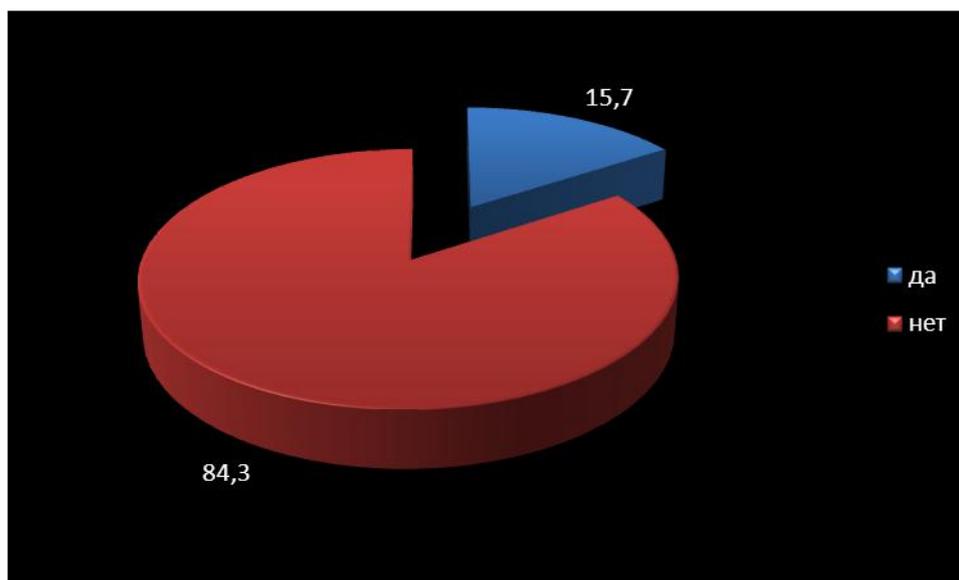


Рисунок 8 – Обучались ли вы на подготовительных курсах (% от общего числа).

Абсолютное большинство проходивших подготовительные курсы (53,8%) считает, что данные курсы принесли пользу в плане прироста знаний. Не сказать, чтобы ощутимо, но помогли данные курсы 38,5% опрошенных. Оказались абсолютно бесполезными курсы 7,7% респондентов (рис. 9):

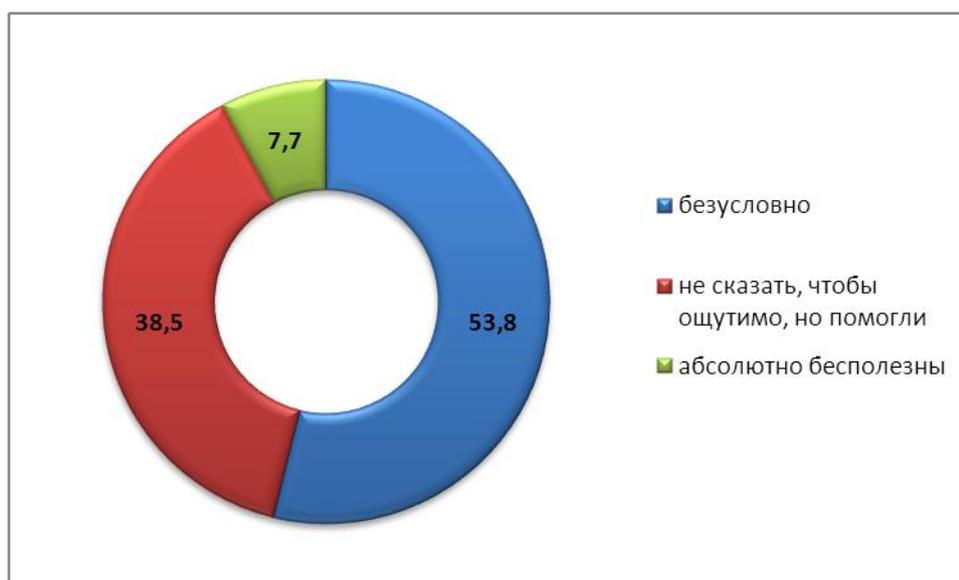


Рисунок 9 – Принесли ли Вам эти курсы ощутимую пользу в плане прироста знаний (% от общего числа проходивших подготовительные курсы).

Все качественные характеристики информации об Университете получили высокие оценки: доступность и полнота информации – 4,71, своевременность появления – 4,62, воспринимаемость и доходчивость – 4,55, привлекательность и красочность – 4,51 (рис. 10):

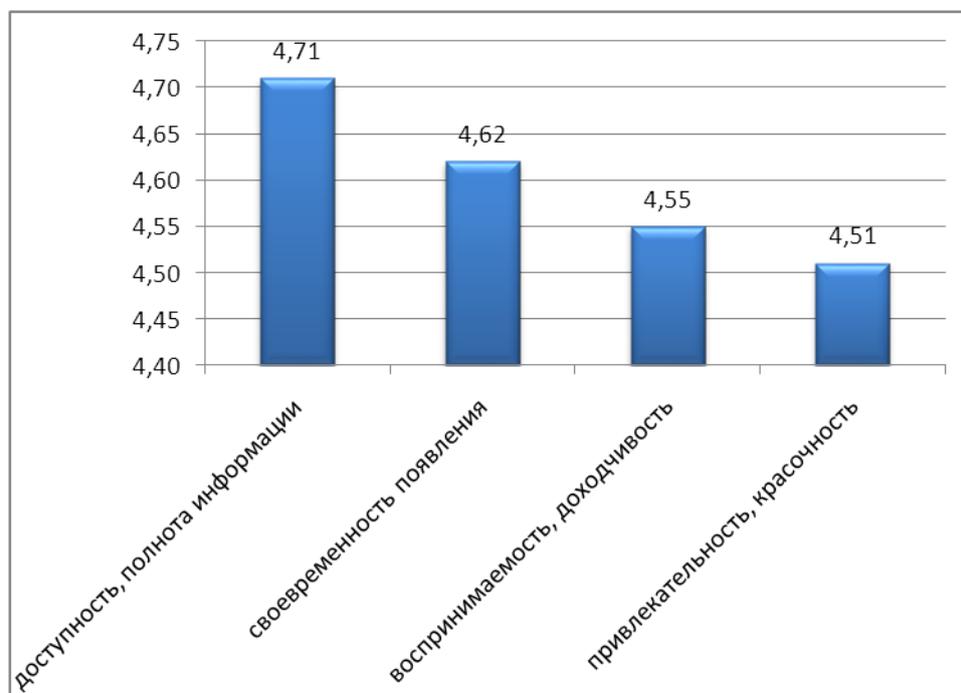


Рисунок 10 – Оценка качественных характеристик полученной информации об Университете (по 5-балльной шкале).

Оценка рекламной кампании саратовских вузов представлена на рис. 11:

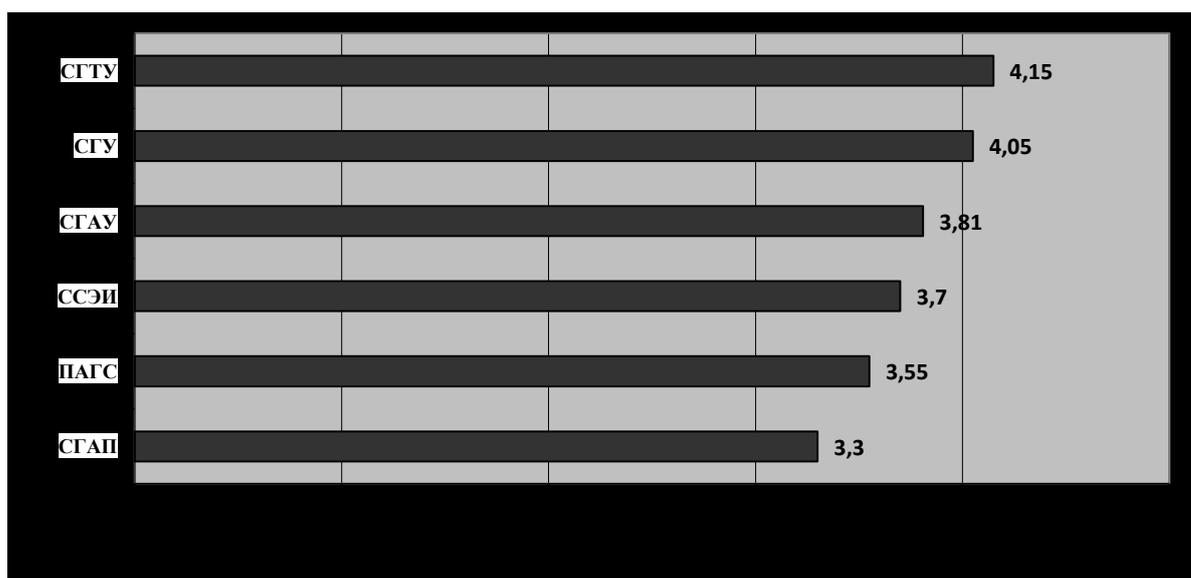


Рисунок 11 – Оценка рекламной кампании крупных саратовских вузов (по 5-балльной шкале).

Из рис. 11 видно, что более активными в плане продвижения своих услуг были Саратовский государственный технический университет и Саратовский государственный университет. В тройке лидеров, по мнению абитуриентов, находится и СГАУ. Менее эффективно доводит до потребителей информацию о своих образовательных программах СГАП. Но разница в баллах между представленными учреждениями небольшая.

Основной источник информации об Университете – друзья и знакомые, уже обучающиеся в СГАУ (37,6%). Также источниками информации о СГАУ выступают родители (25,8%) и Интернет (22,6%). В меньшей степени источниками информации являются школьные преподаватели (8,6%), работники СГАУ (4,3%) и «день открытых дверей» (1,1%) (рис. 12):

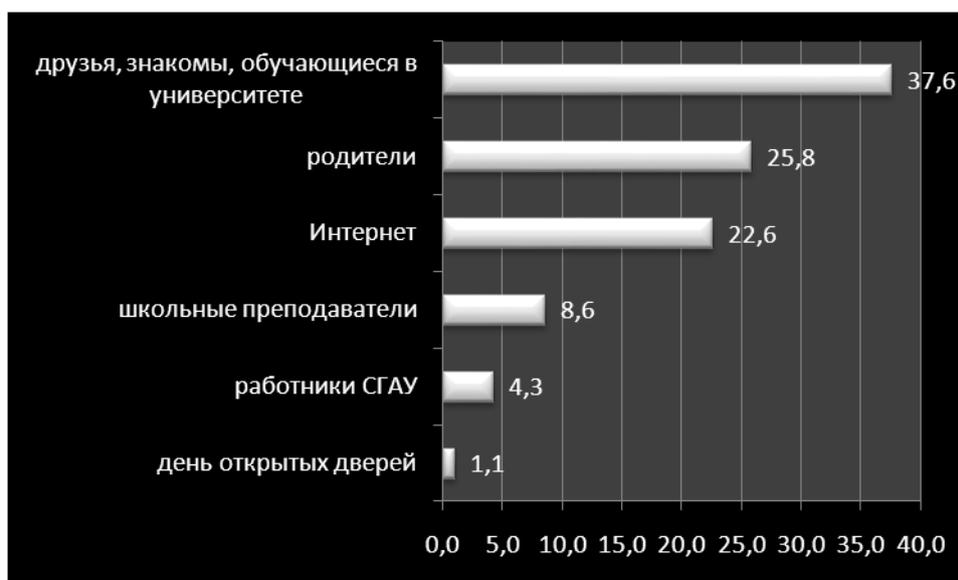


Рисунок 12 – Основной источник информации об Университете (% от общего числа).

В большинстве случаев (43%) реклама СГАУ встречалась абитуриентам в различных справочниках. Реже в газетах и журналах – 14,0%, ТВ – 6,5%, радио – 3,2%, билборды – 1,1%, другое – 5,4%. Необходимо отметить, что конкретные носители рекламы никто вспомнить не смог. В тоже время 22,6% опрошенных рекламу СГАУ не встречали (рис. 13):

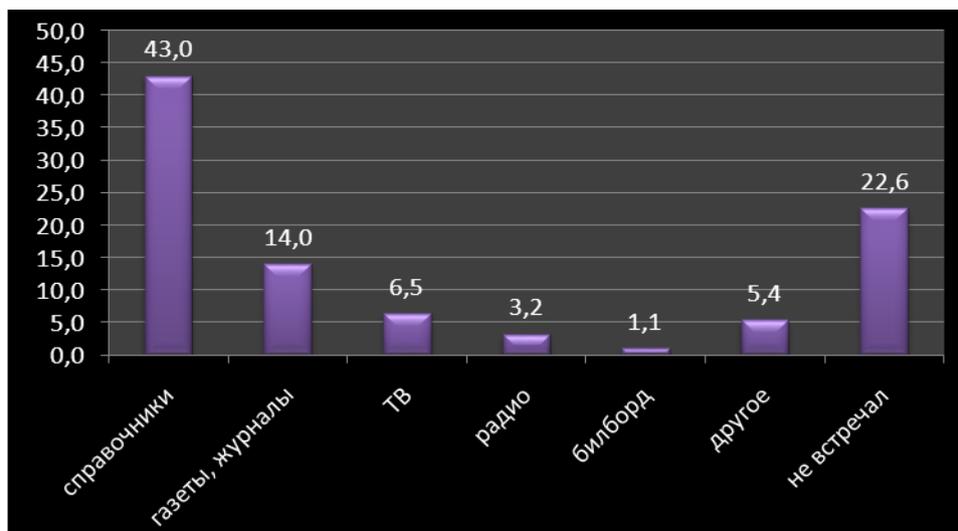


Рисунок 13 – Если встречали с рекламой СГАУ, то где (% от общего числа, допускалось несколько вариантов ответа).

Чуть более половины опрошенных встречались с преподавателями и сотрудниками СГАУ до поступления в вуз. Чаще всего (30,1%) преподаватели сами приезжали в школу с рассказом об университете. На «дне открытых дверей» встречались с преподавателями и сотрудниками СГАУ 16,1% опрошенных, в рамках проведения олимпиад и спартакиад на базе СГАУ – 3,2%, в прочих случаях – 2,2%. Не встречались с сотрудниками и преподавателями СГАУ 48,4% опрошенных (рис. 14):



Рисунок 14 – Встречались ли вы с преподавателями и сотрудниками СГАУ (в процентах от общего числа).

В первую очередь выбор именно СГАУ определила специализация факультета (30,7%), реже выбор вуза определяется мнением родителей (19,3%), престижем и хорошей репутацией вуза (18,2%), советом друзей и знакомых (15,9%), советом школьных преподавателей (9,1%), простым желанием получить высшее образование (5,7%) и материальными возможностями (1,1%) (рис. 15):



Рисунок 15 – Что в первую очередь определило выбор именно в пользу СГАУ (в процентах от общего числа).

Что касается выбора конкретной специальности, то здесь на первый план выходят престижность и высокооплачиваемость специальности (24,7%), ее постоянная востребованность и конкурентоспособность (19,1%), давний интерес к данной специальности (18,0%) и пример родителей и знакомых, работающих по данной специальности (15,7%). Реклама специальности помогла определиться 12,4% опрошенных. В меньшей степени выбор специальности определялся легкостью обучения и сдачи экзаменов в дальнейшем (4,5%), приемлемый проходной балл на вступительных испытаниях (4,5%) и способностями к профилирующим предметам по данной специальности (1,1%) (рис. 16):

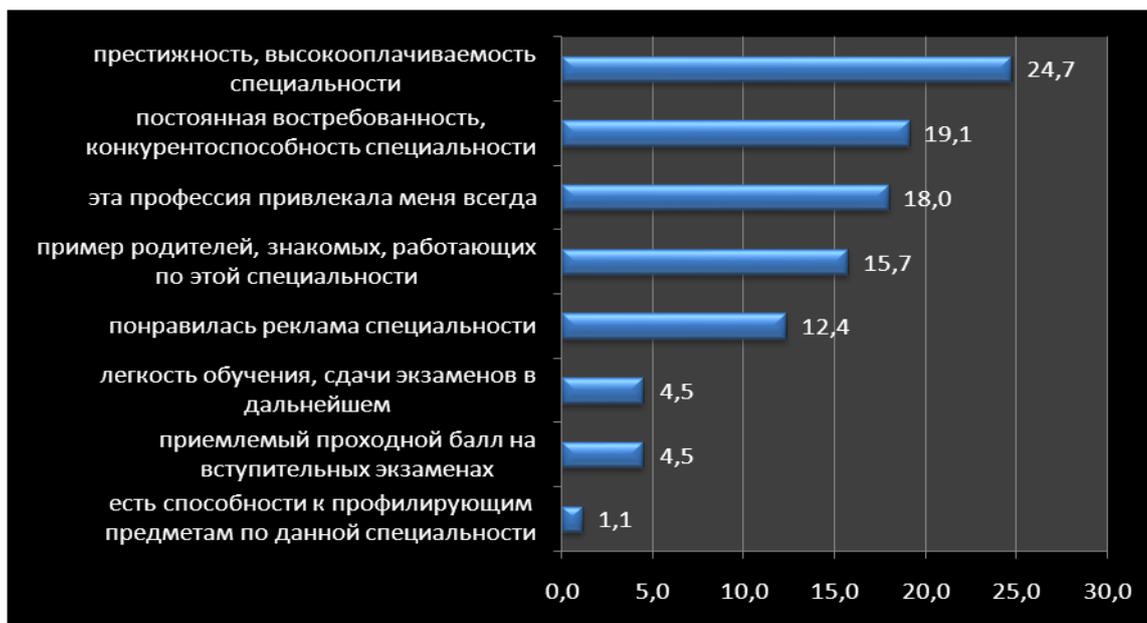


Рисунок 16 – Что в первую очередь определило выбор именно в пользу данной специальности (в процентах от общего числа).

Большинство опрошенных (52,3%) согласны с утверждением, что в СГАУ большое внимание уделяется вне учебной работе со студентами (спортивные секции и соревнования, кружки художественной самодеятельности, фольклора, туризма и т.д.). Не согласны с данным утверждением только 6,8% респондентов. Однако, необходимо отметить, что мнение 40,9% респондентов по данному вопросу не сформировано (рис. 17):

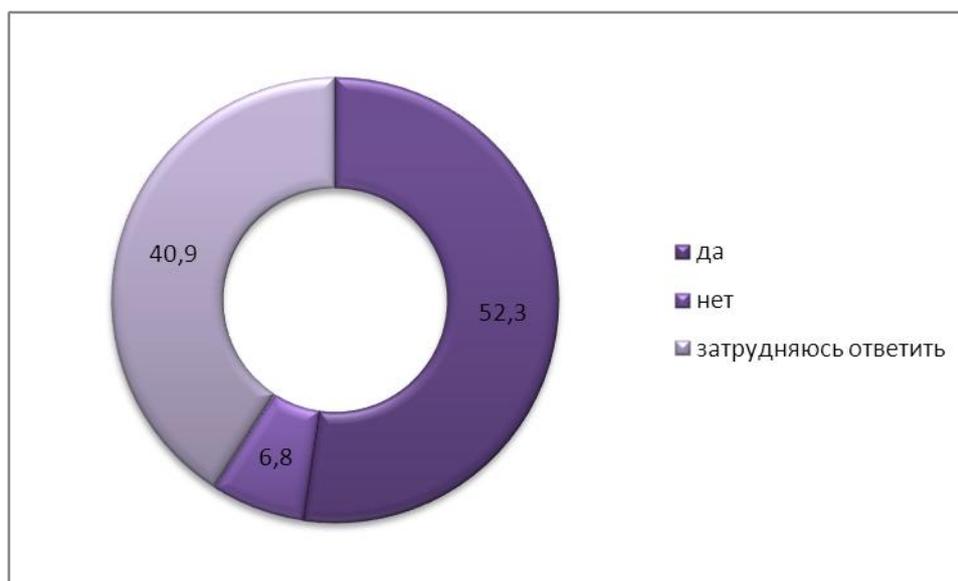


Рисунок 17 – Считаете ли вы, что в СГАУ большое внимание уделяется внеучебной работе со студентами (в процентах от общего числа).

Практически для половины опрошенных хорошая организация вне учебной работы является одним из необходимых условий выбора СГАУ в качестве места обучения. Не согласны с данным утверждением 22,7% респондентов. Мнение 29,5% абитуриентов по данному вопросу не сформировалось (рис. 18):

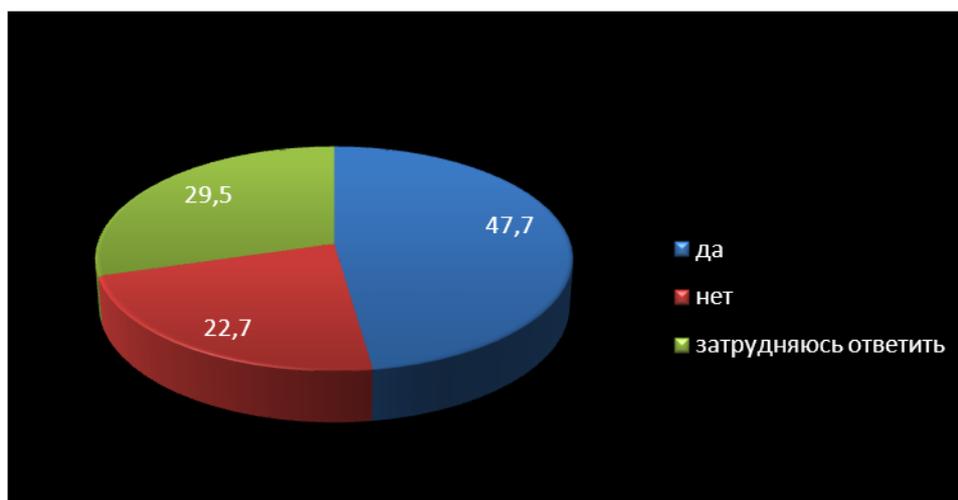


Рисунок 18 – Можно ли сказать, что хорошая организация вне учебной работы для вас является одним из необходимых условий выбора СГАУ (в % от общего числа).

Таким образом, абитуриент СГАУ в большинстве своем проживает в городах и поселках городского типа области, а также в Саратове. Основная часть на момент поступления в вуз закончила среднюю школу. На подготовительных курсах обучалось немногим более 15% опрошенных. Что касается тех, кто на данных курсах обучался, то подавляющее большинство заявили о пользе курсов в плане прироста знаний.

Абитуриенты высоко оценивают различные аспекты подачи информации об Университете и рекламную кампанию вуза в целом и на фоне других саратовских вузов. Источниками же информации об университете чаще выступают друзья и знакомые уже обучающиеся в университете, а также родители и Интернет. До поступления большинство абитуриентов уже встречались с преподавателями и сотрудниками СГАУ: в основном преподаватели приходили в школы сами, а также на «дне открытых дверей».

Выбор СГАУ определяется в первую очередь наличием нужных специальностей, а также мнение родителей, друзей и знакомых, а также престижем и хорошей репутацией вуза. Выбор же специальности определяется ее престижем, позицией на рынке труда и личными интересами абитуриентов. Необходимо отметить, что отношение большинства поступающих к бакалавриату остается достаточно осторожным частично в связи с недостаточной информированностью, частично в связи с тем, что абитуриенты не видят перспектив трудоустройства с подобным дипломом.

Также абитуриенты высоко оценили деятельность университета по различным направлениям, таким как учебная, педагогическая, научная, воспитательная работа, общественная деятельность. В целом абитуриенты высоко оценивают СГАУ и проявляют заинтересованность не только в обучении, но и во вне учебной жизни в вузе.

В 2012-2014 гг. вузы столкнулись с существенной проблемой – снижением числа абитуриентов, что объясняется с одной стороны демографической ситуацией, связанной с уменьшением рождаемости (общая тенденция с 1990 по 1999 гг.), с другой стороны – обострением конкуренции между ВУЗами. Это повлекло за собой сокращение профессорско-преподавательского состава, бюджетных мест для абитуриентов и т.д.

Говоря об уменьшении рождаемости, приведем график, основанный на данных Федеральной службы государственной статистики (рис. 19):



Рисунок 19 – Динамика рождаемости, 1950-2014 гг.

Мы исходим из предположения, что рождаемость прямо коррелирует с количеством абитуриентов соответствующего года (с интервалом в 17-18 лет). Как видно из графика, сейчас мы сталкиваемся с последствиями демографического кризиса конца XX в. Однако, в скором времени тенденция изменится. Вместе с ростом рождаемости (начиная с 2000 г.) увеличится и кол-во абитуриентов (примерно с 2017 г.). Сокращение профессорско-преподавательского состава, а также бюджетных мест по различным направлениям подготовки может привести к тому, что ВУЗ окажется не готовым к увеличению числа абитуриентов и ухудшит свое положение на рынке образовательных услуг.

Таким образом, очевидно, что первый фактор (сокращение числа абитуриентов из-за демографического кризиса) будет через несколько лет преодолено естественным причинам (о чем сказано выше), а для преодоления второго фактора (обострение конкуренции) требуется постоянная скоординированная деятельность. Именно поэтому мы предлагаем настоящую стратегию развития СГАУ.

### **1.3 СГАУ им Н.И. Вавилова на международном рынке образовательных услуг**

В настоящее время международная деятельность Университета реализуется по следующим направлениям:

1. Развитие совместных образовательных и научных программ.
2. Развитие мобильности профессорско – преподавательского состава (участие в международных выставках, конференциях, стажировках сотрудников университета и привлечение зарубежных преподавателей к проведению лекций и семинаров в СГАУ).
3. Развитие студенческой мобильности (образовательные стажировки и практика студентов в зарубежных странах, включенное обучение).
4. Экспорт образовательных услуг (привлечение иностранных студентов).

**Развитие совместных образовательных и научных программ.** В последнее время существенно расширился состав зарубежных партнеров Университета, заключено более 70 договоров и соглашений о сотрудничестве с иностранными университетами и партнерскими организациями Германии, США, Венгрии, Франции, Китая, Словакии, Дании, Финляндии, Украины, Казахстана, Армении, Беларуси, Таджикистана, Турции, Сербии, Болгарии, Индии. СГАУ является членом Европейской ассоциации аграрных университетов ИСА и в текущем году заключил соглашение о сотрудничестве с Индийской ассоциацией аграрных университетов.

В новейшей истории СГАУ начал активное сотрудничество в рамках международных научных и образовательных проектов. Одной из европейских программ, поддерживающих совершенствование существующих образовательных программ на основе международного опыта, является программа TEMPUS. Университет уже принимал участие в реализации двух проектов, поддержанных программой TEMPUS в 2001 и 2005 гг. В настоящее время университет осуществляет три научно-образовательных проекта TEMPUS по агроэкологии и природообустройству, пищевым технологиям и землеустройству и кадастрам. Продолжается сотрудничество по международным проектам с Всемирным фондом дикой природы (WWF).

Управлением международных связей в стратегии развития Университета был инициирован «Инновационный образовательный проект развития единой сети совместных международных магистерских программ по агроменеджменту и агробизнесу». Международный магистерский курс «Аграрный менеджмент», реализуемый университетом прикладных наук Вайенштефан – Трисдорф, входит в десятку лучших международных магистерских курсов Германии. В настоящее время ведется активная работа по развитию совместных программ.

### **Развитие мобильности профессорско – преподавательского состава.**

За последние 2 года в университете было проведено более 85 научно – практических конференций, более 45 из которых международные.

В последние годы отмечается стабильный рост числа сотрудников СГАУ, принимающих участие в международных стажировках и конференциях. Более 90 сотрудников университета проходили стажировки и принимали участие в конференциях в Германии, Китае, Нидерландах, Вьетнаме, Польше, Франции, Австрии, Бельгии, Испании, Венгрии, Португалии, Италии, Тайване. Помимо мобильности наших преподавателей в зарубежные вузы значительное внимание уделяется приглашению зарубежных преподавателей в СГАУ, организации международных семинаров и конференций на базе Университета, в том числе и на дистанционной основе. Например, были организованы дистанционные конференции с университетом Вайоминга (США), университетом св. Иштвана в Геделе (Венгрия), Университетом им. Жангир-Хана (Казахстан), Университетом биоресурсов и природопользования (Украина), Университетом прикладных наук Вайенштефан-Трисдорф. На базе университета были проведены семинары по производственной экономике, по технологиям переработки мяса, прикладной статистике и др.

Одним из важных направлений деятельности университета является взаимодействие с сельхозтоваропроизводителями. С этой целью был запущен проект «DEULA – SARATOV» по внедрению новых передовых технологий в АПК региона. В рамках проекта повышения квалификации были организованы стажировки для специалистов АПК региона. В 2013г 249 фермеров прошли обучение в Германии.

В настоящее время существенная роль отводится изучению иностранных языков. В 2013г. университетом были организованы курсы иностранных языков для 100 преподавателей университета. Реализация этого проекта позволяет улучшить языковую подготовку преподавателей и способствует интернационализации образования. Однако работа в этом направлении должна быть продолжена.

**Развитие студенческой мобильности.** Студенческая мобильность - это образовательные стажировки и с\х практика студентов в зарубежных странах. В ходе прохождения практик студенты имеют возможность изучать особенности организации сельского хозяйства и производственной деятельности разных стран. Если до 2005 г. университет имел только одно направление практик, то в настоящее время СГАУ им Н.И. Вавилова заключены договоры о сотрудничестве с более чем 10 организациями. Помимо этого одной из форм мобильности студентов являются взаимные краткосрочные учебные практики в партнерских университетах стран СНГ и включенное обучение в зарубежных университетах. Динамика этого показателя за последние годы: 2011г. – 121 чел., 2012г. – 128 чел., в том числе 6 человек на краткосрочном включенном обучении, 2013г. – 132 чел., в том числе 22 человек на краткосрочном включенном обучении. Участие студентов в с\х практиках, а так же заслуги Университета в их организации были отмечены грамотой министерства сельского хозяйства Германии. Студенты СГАУ выиграли восемь грантов на прохождение курса обучения в Германии.

**Экспорт образовательных услуг.** Первым опытом в развитии экспорта образовательных услуг нашего вуза было обучение иностранных граждан стран СНГ. Идя по пути интернационализации образования в 2009/2010 году наш университет начал разработку программ обучения иностранных граждан из дальнего зарубежья.

В 2012/2013 учебном году в университете обучались 93 гражданина иностранных государств. В течение 2013/2014 учебного года в университете по очной и заочной формам обучались 122 иностранных гражданина.

В настоящее время в университете на подготовительном отделении и факультетах обучаются граждане из стран Африки, Азии и Ближнего Востока: Сирии, Алжира, Замбии, Намибии, Ботсваны, Кот д'Ивуар, Кении, Конго, Бенина, Марокко, Ганы, Танзании, Демократической республики Конго, Алжира, Ливана. Таким образом, показатель эффективности по этому направлению составляет 1,34 для нашего университета при значении порогового показателя -1.

Каждый год порядка 30 студентов, магистрантов и аспирантов из ведущих аграрных университетов Казахстана проходят научную стажировку на кафедрах нашего университета. Ежегодно в аспирантуре университета обучается около 10 граждан иностранных государств из стран ближнего зарубежья. Это первые шаги в направлении оказания научно-образовательных услуг для стран дальнего зарубежья, однако, данное направление представляется весьма перспективным.

В тоже время существуют «стратегические барьеры» и неиспользованные ресурсы на пути дальнейшего развития международной деятельности: неконкурентоспособность научных исследований на мировом уровне; отсутствие образовательных программ высокого уровня, которые будут востребованы на рынке образовательных услуг, низкий уровень международной цитируемости, отсутствие совместных научно-исследовательских проектов; низкий уровень знания иностранных языков преподавателями, аспирантами и студентами.

Сегодня ведущие мировые державы, в том числе и Россия, рассматривают международное научно-образовательное сотрудничество как важную составную часть своей внешней политики. Каждая из них делает активные шаги на пути интеграции в мировое научно-образовательное пространство, решая сложные организационные вопросы реформирования своих систем образования и конвертируемости национальных дипломов о высшем образовании.

#### **1.4 SWOT-анализ конкурентоспособности Университета**

В настоящее время на рынке образовательных услуг между вузами возникает достаточно жесткая конкуренция. В этой ситуации вузу необходимо систематически оценивать свои конкурентные преимущества. Оценка конкурентных преимуществ Саратовского государственного аграрного университета им. Н.И. Вавилова включала 3 этапа.

Первый этап – Разработка матрицы SWOT-анализа (табл. 6):

Таблица 6 – SWOT-анализ конкурентоспособности Университета

	Strengths (Сильные стороны)	Weaknesses (Слабые стороны)
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая острепенность (более 75%) профессорско-преподавательского состава</li> <li>2. Аграрная специализация вуза</li> <li>3. Наличие профильных кафедр и структурных подразделений</li> <li>4. 38 ведущих научных школ</li> <li>5. Коммерциализация результатов НИОКР через малые инновационные предприятия</li> <li>6. Большое число направлений подготовки, в том числе по магистратуре</li> <li>7. Наличие аспирантуры и докторантуры</li> <li>8. Наличие докторских диссертационных советов</li> <li>9. Наличие опытно-внедренческих площадок</li> <li>10. Значительные площади учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента</li> <li>11. Наличие разрешительных документов по ряду направления (СПО, Росреестр, Роспатент и др.)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточный уровень ряда руководителей магистерских программ и научных школ</li> <li>2. Низкая публикационная активность ППС</li> <li>3. Высокая доля экономических направлений в структуре контингента (вуз признан Минобрнауки РФ «не имеющим специфики деятельности»)</li> <li>4. Правовые ограничения (невозможность сдать в аренду земельные участки и др.)</li> <li>5. Низкий уровень подготовки контингента (средний балл ЕГЭ – 49)</li> <li>6. Низкий процент преподавателей, ведущих НИОКР</li> <li>7. Непропорциональный «дорожной карте» рост заработной платы</li> <li>8. Низкая эффективность научных кружков</li> <li>9. Наличие убыточных структурных подразделений</li> </ol>
Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие конкуренции по подготовке специалистов для аграрного сектора</li> <li>2. Внешнеэкономические изменения (санкции, договора о сотрудничестве с развивающимися странами)</li> <li>3. Привлечение иностранных студентов из развивающихся стран</li> <li>4. Государственная поддержка мероприятий по импортозамещению</li> <li>5. Привлечение абитуриентов из сельской местности</li> <li>6. Развития сеть партнеров, в том числе зарубежных</li> <li>7. Поддержка местных органов государственной власти</li> <li>8. Аграрная специфика региона</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сокращение бюджетного финансирования</li> <li>2. Снижение покупательской способности населения</li> <li>3. Сокращение числа абитуриентов</li> <li>4. Низкий спрос на образовательные услуги аграрной направленности</li> <li>5. Высокая конкуренция на рынке неосновных товаров и услуг вуза (аграрная продукция, консалтинговые услуги и др.)</li> <li>6. Ограниченность участия в грантах и конкурсах федерального уровня</li> <li>7. Отсутствие аграрных тем в перечне критических технологий и приоритетных научных направлениях РФ</li> <li>8. Ограничение доступа к зарубежным высоким технологиям (невозможность приобрести оборудование для лабораторий)</li> <li>9. Высокая зависимость от условий и факторов формирования бюджета РФ</li> </ol>

Из таблицы видно, что часть угроз и слабых сторон могут быть исключены в перспективе, например, за счет внедрения новых образовательных технологий.

Второй этап – Оценка конкурентоспособности Университета на базе классической маркетинговой концепции «4Р».

Данная методика основана на сравнительном анализе организации и предприятий-конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка от 1 до 5 баллов. В качестве конкурентов рассматривались организации, имеющие смежные направления подготовки или обладающие потенциалом для занятия доли рынка (табл. 7):

Таблица 7 – Оценка конкурентоспособности Университета на базе концепции «4Р»

Факторы конкурентоспособности	СГАУ	Потенциальные конкуренты		
		СГУ	СГТУ	СГСЭУ
Продукт				
1. Технический уровень	3	5	4	3
2. Престиж	2	5	4	4
3. Широта ассортимента	4	5	3	5
4. Качество	4	4	4	3
Цена				
1. Очная форма	3	3	3	4
2. Заочная форма	4	4	3	3
3. Скидки	1	1	1	1
4. Условия и порядок расчетов	2	4	3	5
Регион и каналы сбыта				
1. Стратегия сбыта	2	4	3	5
2. Вид распределения	3	4	3	2
3. Степень охвата рынка	5	5	4	4
4. Регион сбыта	3	5	4	3
Продвижение на рынке				
1. Реклама	2	4	3	4
2. Участие в выставках	2	5	3	3
3. Упоминание в СМИ	2	5	4	5
ИТОГО:	2,8	4,2	3,3	3,6

Третий этап – Оценка конкурентоспособности с помощью многоугольника конкурентоспособности.

Оценка возможностей позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 20):

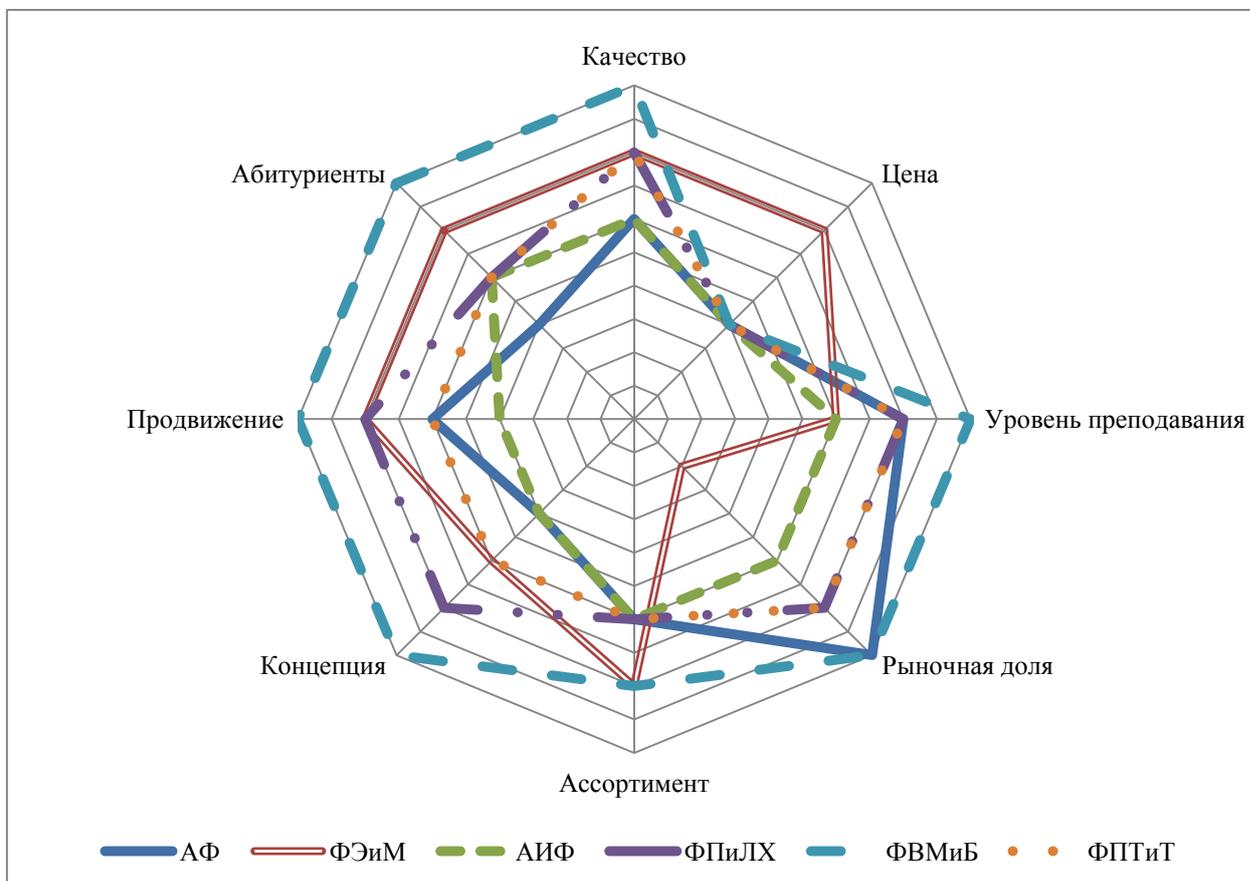


Рисунок – 20 Многоугольник конкурентоспособности Университета

По каждой оси для отображения уровня значений исследуемых факторов (оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений.

В результате анализа уровня конкурентоспособности Университета выявлено:

1. В структуре вуза функционируют факультеты с разным уровнем конкурентоспособности (рис. 20).
2. Оставляют желать лучшего показатели конкурентоспособности Университета по сравнению с другими образовательными учреждениями региона.

3. Недостаточное внимание уделяется мероприятиям по продвижению вуза на региональном рынке образовательных услуг.

4. Отсутствие в структуре Университета специализированного отдела по профориентационной работе и возложение данных функций на деканаты не всегда является целесообразным и ведет к неравномерному распределению абитуриентов по факультетам.

5. Особенности контингента студентов не позволят выполнить показатель ЕГЭ в 60 баллов даже в перспективе, сосредоточение усилий по данному направлению нецелесообразно.

6. Для расширения уровня охвата рынков сбыта необходима модернизация принципов образования: дистанционное образование, преподавание на английском языке, проектно-ориентированное образование и др.

Таким образом, маркетинг в сфере высшего образования начинается с осознания того, что предлагает Университет на рынке, как эти продукты и услуги отличаются от предлагаемых другими вузами; кому он предлагает свои продукты и услуги, кто является наиболее перспективным потребителем его услуг, какие изменения и дополнения следует ввести в образовательные программы, чтобы полнее удовлетворять потребности этого целевого потребителя; как наладить эффективную связь с этими потребителями; во что обходятся вузу предлагаемые им на рынке продукты и услуги, сколько они стоят, как их оценивают другие вузы, какие скидки и льготы вуз может предложить; где и через кого реализует вуз свои программы, стоит ли ему создавать и развивать филиальную сеть, систему дистанционного обучения, стоит ли покупать франшизы на программы других вузов.

## **2. МАРКЕТИНГОВАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ВУЗА**

### **2.1 Совершенствование взаимодействия Университета с целевыми аудиториями**

При разработке механизма взаимодействия вуза с ключевыми заинтересованными сторонами, необходимо проанализировать их состав, возможные способы взаимоотношения, системы интересов и взаимных ожиданий, сформировать модель вуза как системы всех его стейкхолдеров – лиц, заинтересованных в процессе взаимодействия с вузом в рамках достижения взаимовыгодных целей.

Основной целевой аудиторией Университета являются реальные и потенциальные потребители образовательных услуг в лице студентов, абитуриентов и их родителей, хозяйствующих субъектов, направляющих своих сотрудников на обучение и принимающих уже подготовленных специалистов как работодатели.

Помимо потребителей для вуза важны и другие целевые аудитории, влияющие на цели и сам процесс образования. К ним относятся органы государственного управления различных уровней, преподаватели, СМИ, другие образовательные учреждения. Все эти целевые аудитории имеют собственные потребности и ожидания относительно образовательных услуг вуза.

Сложность маркетинга образовательных программ состоит в необходимости одновременного учета этих порой противоречивых потребностей и ожиданий целевых аудиторий. Это еще один аргумент в пользу стратегического подхода к деятельности вуза.

Рассмотрим некоторые направления более подробно.

#### ***Совершенствование взаимодействия Университета со студентами и слушателями.***

В рамках данного направления предполагается сформировать комплекс подходов, направленных на совершенствование образовательной модели

Университета, развитие методологии разработки новых образовательных программ и методик их преподавания на основе лучшего международного и отечественного опыта.

Системное развитие образовательных процессов должно быть направлено на повышение качественных и количественных характеристик подготовки выпускников Университета; увеличение их знаний о научных исследованиях, ведущихся в России и за рубежом не только по предметам специализации, но и по смежным дисциплинам; развитие навыков профессионального общения на иностранных языках.

Достижение поставленных целей станет возможным посредством проведения следующих мероприятий.

1. Создание сети современных дистанционных образовательных курсов, модулей и программ Университета в дополнение к традиционным формам предоставления образовательных услуг. На наш взгляд, в настоящее время недопустимо игнорировать преимущества дистанционного обучения для слушателей: гибкость и общедоступность образовательных программ, удобный график обучения, экономия затрат, возможность совмещения учебного процесса с работой и личной жизнью. Многие вузы, в том числе и саратовские уже предоставляют свои услуги в таком формате. Это дает им колоссальные конкурентные преимущества. СГАУ не должен стать исключением. Реализацию данного мероприятия можно начать с набора 2-3 групп слушателей по самым востребованным направлениям подготовки.

Внедрение и развитие сетевого обучения, в котором информационные и коммуникационные технологии используются для установления связей между учащимися, между учащимися и преподавателями и т.д.

Это позволяет студентам углублять свои знания и расширять возможности, которые они считают важными и которые могут самостоятельно контролировать.

В контексте ст. 15 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» уже рассматриваются такие понятия, как «сетевое образование»,

«образовательная сеть». Преимущества сетевой формы реализации образовательных услуг заключаются в обеспечении возможности освоения обучающимся образовательной программы с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в том числе иностранных, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций.

На наш взгляд, концепция сетевого (взаимного) обучения для СГАУ будет особенно эффективна, если такие связи установить с аграрными вузами Казахстана, Белоруссии, Турции и Китая.

2. Разработка системы, предоставляющей обучающимся в Университете широкие возможности для освоения дополнительных учебных модулей, не входящих в учебный план образовательной программы. Осуществление видеозаписи публичных лекций ведущих профессоров и преподавателей по актуальным проблемам науки, создание обучающих и развивающих мультимедийных программ.

3. Обновление перечня и содержания образовательных программ в соответствии с задачами инновационного развития экономики; обеспечение вариативности образовательных программ, условий для привлечения иностранных студентов в университет; формирование прозрачной, объективной системы оценки индивидуальных образовательных достижений обучающихся.

4. Расширение и совершенствование системы единого доступа к образовательным и научным ресурсам, в том числе зарубежным.

5. Построение системы интеллектуальных соревнований школьников и студентов, а также аккумуляция различных форм работы с юными талантами в Университете.

Необходимо отметить, что совершенствование взаимодействия Университета со студентами и слушателями потребует разработки системы мониторинга качества образовательного процесса и востребованности отдельных образовательных программ и дисциплин.

**Совершенствование взаимодействия Университета с абитуриентами и их родителями.**

В рамках разрабатываемой стратегии развития любому вузу необходимо набрать абитуриентов, соответствующих требованиям по знаниями обладающих желанием получить профессиональное образование.

Маркетинговые мероприятия, ориентированные на абитуриентов и их родителей, можно представить следующим образом (табл. 8)

Таблица 8 – Маркетинговые мероприятия, ориентированные на абитуриентов и их родителей

Цель мероприятий	Виды мероприятий	Ожидаемый результат
Информирование абитуриентов о вузе, направлениях подготовки, условиях поступления и т.д.	Дни открытых дверей, реклама вуза в СМИ и интернет, целевая работа со школами (заключение договоров о сотрудничестве), установление стендов СГАУ в школах Саратова и области	Повышение известности вуза. Накопление базы потенциальных абитуриентов.
Мотивация: повышение лояльности и желания целевой группы поступить в вуз.	Встреча с кафедрами, экскурсии на производства, в НИИ, интеллектуальные соревнования для абитуриентов по профилю вуза и т.п., приглашение на спортивные и культурные мероприятия, КВН и т.п., формирование и поддержание в актуальном состоянии базы выпускников «Гордость Университета»	Четкое позиционирование ВУЗа на региональном рынке. Устранение возражение и сомнений со стороны целевой аудитории

Многие из перечисленных мероприятий уже регулярно проводятся специалистами ВУЗа для учащихся школ (Дни открытых дверей, олимпиады, спортивные состязания и др.), но некоторые только предстоит реализовать (создание базы выпускников Университета, установка в школах фирменных стендов СГАУ).

### ***Совершенствование взаимодействия Университета с компаниями и организациями.***

Решение вопроса о подготовке нужных экономике специалистов возможно лишь при тесном взаимодействии учебного заведения и предприятий, для чего необходимо создание системы, при которой работодатель сможет влиять на состав образовательной программы и заказывать специалистов, ориентированных на конкретное предприятие, а вуз иметь площадки, на которых в процессе обучения сможет «опробовать» качество и степень подготовки своих студентов.

Такое взаимодействие позволит выявить перспективные направления деятельности вуза и создать на предприятиях интеллектуальный капитал, способный разработать, а затем и реализовать стратегическое направление развития предприятия.

Таким образом, обе стороны заинтересованы в установлении тесных контактов. Они дают возможность вузу отслеживать меняющиеся требования предприятий различных отраслей к специалистам и оперативно корректировать образовательные программы, что в свою очередь способствует повышению конкурентоспособности учебного заведения. При этом у предприятий появляется возможность, влияя на процесс обучения, получить специалиста, подготовленного по «специальному заказу», и даже принять непосредственное участие в подготовке, направляя своих топ-менеджеров для преподавания в вузе.

Кроме того, вузы заинтересованы в сотрудничестве с предприятием не только как с поставщиком информации, необходимой для подготовки полноценного специалиста, но и как с дополнительным источником внебюджетных доходов вуза. Предприятия могут выступать заказчиками научных исследований, фундаментальных и прикладных разработок. Предпринимателям, которые желают добиться и удержать лидирующие позиции на рынке, такие услуги нужны постоянно, для чего необходимы длительные и устойчивые связи с вузом.

Способов сотрудничества высших учебных заведений и бизнес-сообщества накопилось немало: от традиционных студенческих практик до создания интегрированных объединений в виде альянсов, консорциумов, технопарков и т.д. Однако, несмотря на то, что практика такого взаимодействия за последние годы заметно расширилась, она не смогла снять основной проблемы – гарантированное трудоустройство молодого специалиста после окончания Университета.

Задача по укреплению связей Университета с организациями и компаниями может быть выполнена посредством проведения следующих мероприятий:

- тесного сотрудничества с Торгово-промышленной палатой Саратовской области, региональными кадровыми агентствами и т.д.;
- создание и развитие хозяйственных обществ по направлению инновационного аграрного предпринимательства.
- интеграционное взаимодействие с субъектами инновационной экономики.

***Совершенствование взаимодействия Университета с федеральными и региональными органами власти.***

В рамках данного направления необходимо усилить взаимодействие Университета с Администрацией, Правительством и Думой Саратовской области, местными органами государственной власти по вопросам оптимизации структуры и объема подготовки кадров в соответствии с запросами отраслей АПК и территориальных рынков труда; повышения квалификации руководящих кадров и специалистов АПК; выполнения научно-исследовательских и экспертно-аналитических работ учеными Университета, оказания научно-образовательных консультационных услуг.

Расширение связей должно проводиться с опорой на опыт и ресурсную базу областной Ассоциации «Аграрное образование и наука», в рамках которой Университет продолжит возглавлять реализацию широкого спектра комплексных программ академического взаимодействия, направленных на

совершенствование качества образования, консолидацию научно-образовательной корпорации, поддержку отечественного образования на международной арене.

Данное взаимодействие будет способствовать популяризации ценностей российского аграрного образования и культуры, станет существенным стимулом развития научных исследований, генерирования инновационных идей, поддержки талантливой молодежи и преемственности научных поколений, а также выступит фактором привлечения перспективных деятелей отечественного и международного академического и научного сообществ в Саратовскую область и Поволжский регион.

Фундаментальные и прикладные исследования, подготовка высококвалифицированных кадров, осуществляемые университетом, будут являться основой реализации государственной экономической политики в области продовольственной безопасности Российской Федерации, направленной на стабильное обеспечение населения страны продуктами питания, развитие отечественных агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов, оперативное реагирование на внутренние и внешние угрозы стабильности продовольственного рынка.

### ***Повышение научно-образовательного потенциала коллектива Университета***

В рамках данного направления необходимо уделить особое внимание формированию современной психолого-педагогической компетентности профессорско-преподавательского состава Университета, освоению им современных образовательных технологий. Это позволит преподавателям более эффективно реализовывать программы углубленного и профильного обучения.

Необходимо расширить участие профессорско-преподавательского состава в стажировках в лучших вузах России, а также на базе зарубежных университетов и научных центров.

Задача по укреплению интеллектуального потенциала будет выполнена посредством проведения следующих мероприятий:

- повышение активности научно-педагогических работников Университета по всему спектру академических дисциплин и междисциплинарных исследований, участие в научно-исследовательской работе, грантах и т.п.;
- привлечение научно-педагогических работников к деятельности по приоритетным направлениям Программы;
- активизация механизмов демократического взаимодействия научно-педагогического и студенческого коллективов;
- активизация инновационной деятельности научно-педагогического и студенческого сообществ.

Общими критериями взаимодействия Университета с целевыми аудиториями могут стать:

- максимальное трудоустройство выпускников вуза;
- количество долгосрочных договоров о сотрудничестве;
- наличие дополнительных источников финансирования и альтернативных путей компенсации затрат на содержание Университета;
- координация деятельности бизнес-структур, научно-исследовательских организаций и лабораторий;
- устойчивое развитие базовых учебно-научно-производственных центров Университета.

## **2.2 Разработка стратегии продвижения СГАУ им. Н.И. Вавилова на российском рынке образовательных услуг**

При разработке стратегии продвижения Университета необходимо учитывать следующие особенности:

1. В сегменте сельскохозяйственного образования СГАУ занимает лидирующее положение (единственный подобный вуз в Саратове). В

сегменте экономического образования - сильная конкуренция (СГСЭУ, ИРБиС, СГУ и др.).

Кроме того, СГАУ зачастую воспринимается как специализированный сельскохозяйственный вуз. Отсюда могут возникать негативные ассоциации с узкой направленностью образования, специфическим менталитетом сокурсников и т. д.

Позиционирование должно быть направлено на демонстрацию выгодных отличий СГАУ от конкурентов. Как вариант: можно сделать упор на то, что в университет легче поступить, а обучение стоит дешевле, при этом качество образования не уступает конкурентам (например, рекламная акция «Сравни!», где по нескольким показателям сравниваются вузы Саратова, а вывод делается в пользу СГАУ). С другой стороны необходимо по возможности развеять негативные стереотипы о сельской жизни (низкие зарплаты, тяжелые условия проживания, скука и т. д.).

Необходимо разработать элементы фирменного стиля университета (логотип, слоган, девиз).

2. В СГАУ учится достаточно много студентов из области. Есть общежития. Таким образом, можно уйти от активной конкуренции в Саратове и направить основные усилия на область. Бюджет продвижения, вероятно, будет главным ограничением. Необходимо точно знать, какие будут выделены средства.

Лучше сосредоточиться на интернет-продвижении (оно дешевле, аудитория более молодая, возможен точечный отбор). Необходимо широко использовать PR– приглашать журналистов на различные мероприятия, организуемые университетом. В городах Саратовской области возможно использование традиционной рекламы (телевидение, радио, билборды), там она будет стоить гораздо дешевле, чем в Саратове.

### 3. Медиа-план (предварительный)

Основную рекламную активность планируется реализовывать в начале и в конце учебного года (сентябрь-октябрь и апрель-май). Представляется, что

именно в эти периоды абитуриенты чаще всего принимают решение о выборе ВУЗа. Также следует учитывать, что решение о выборе ВУЗа обычно принимается совместно абитуриентом и членами его семьи.

Таким образом, целевая аудитория, это подростки (17-18 лет) и взрослые (35-55 лет). В рекламной кампании планируется использовать все доступные ресурсы (телевидение, радио, наружная реклама, Интернет). В табл. 9 приводится примерный расчет стоимости рекламной кампании.

Таблица 9– Примерный расчет стоимости рекламной кампании, руб. (на один месяц)

Место размещения рекламы	Расшифровка	Частота выходов в месяц	Стоимость в месяц
Телевидение (более подробно в Приложении 1)	Два канала: Россия-1 - взрослая аудитория, СТС - подростковая аудитория.	95 выходов на каждом канале (продолжительность рекламного ролика - 10 секунд).	252 000 - стоимость размещения. 10 000 - стоимость изготовления рекламного ролика.
Радио (более подробно в Приложении 2)	Две радиостанции: Радиола - взрослая аудитория, Love-радио - подростковая аудитория.	178 выходов на каждой радиостанции (продолжительность рекламного ролика - 10 секунд).	37 000 - стоимость размещения. 2 000 - стоимость изготовления рекламного ролика.
Наружная реклама (более подробно в Приложении 3)	Билборды (3x6 м) около школ и ВУЗов - подростковая и взрослая аудитория. 5 поверхностей в Саратове, 5 - в Энгельсе, 2 - в Базарном Карабулаке, 1 - в Аткарске, 1 - в Марксе.	Реклама стационарно размещается сроком на месяц	120 000 - стоимость размещения в Саратове. 80 000 - в Энгельсе, 23 000 - в Базарном Карабулаке 12 000 - в Аткарске, 12 000 - в Марксе.
Интернет (более подробно в Приложении 4)	Соц. сеть «Одноклассники» - подростковая и взрослая аудитория	Баннер 240x400 (справа). 500 000 показов в месяц.	35 000
Итого			580 000

#### 4. Дополнительные мероприятия.

А) Участие в выставках, специализированных форумах, направленных на комплексное представление всех сторон профессионального образования, модернизацию технической базы учебных заведений, расширение возможностей граждан страны в получении современных знаний, трудоустройстве, планировании карьеры.

Б) Издание тематических Календарей (студенты/студентки университета, выпускники вуза, и т.д.).

В) Изменение сайта (облегчение навигации). Оснащение университетских зданий веб-камерами, снимающими прилегающие улицы, трансляция на сайте для привлечения посетителей.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий положительно отразится на позиционировании Университета и будет способствовать повышению его привлекательности на региональном рынке образовательных услуг.

### **2.3 Коммерциализация результатов научно-исследовательской, инновационной и хозяйственной деятельности вуза**

Тяжелая ситуация, сложившаяся в российской экономике в 2014 году: введение санкций, снижение инвестиционной активности, выдвигает новые требования и задачи перед всеми хозяйствующими субъектами, в том числе перед высшими учебными заведениями.

Сельское хозяйство России остро нуждается в модернизации производства, прежде всего в обновлении технологий. Научно-техническая сфера Университета обладает значительными капитальными фондами и интеллектуальными ресурсами для решения данной проблемы, однако в настоящее время отсутствует четкий механизм коммерциализации результатов научно-исследовательской, инновационной и хозяйственной деятельности вуза.

Коммерциализацию можно рассматривать, как процесс трансформации результатов НИОКР, сохраняющих свою рыночную актуальность и востребованность, в продукты и услуги на рынке с целью получения дохода от их продажи, лицензирования либо самостоятельного использования. При этом процесс коммерциализации предполагает поиск, оценку (экспертизу) и отбор новаций для финансирования, привлечение средств, юридическое закрепление прав на будущую интеллектуальную собственность (новацию), внедрение новации в производство, а также дальнейшую модификацию и сопровождение интеллектуального продукта. Поскольку коммерциализация неразрывно связана с инновационной деятельностью, очевидной становится необходимость обеспечения их тесной взаимосвязи.

Университет сегодня обладает такими возможностями, поскольку на его базе созданы инновационные фирмы, венчурные наукоемкие структуры различных форм собственности, а также такие качественно новые экономические образования, как бизнес инновационные центры, бизнес инкубаторы, технопарки, инжиниринговые центры, учебно-научно-инновационные комплексы (УНИК), инновационные кластеры, консалтинговые фирмы и т.п.

Однако процесс коммерциализации должен быть непрерывным, как и сам инновационный поиск и должен начинаться еще до окончания научных разработок.

В связи с этим необходимо, опираясь на опыт и достижения действующих в Университете научных школ, продолжить развитие приоритетных научных направлений вуза:

*«Ресурсосберегающее экологически безопасное земледелие»*, предполагающее разработку и внедрение прогрессивных технологий в земледелии; создание новых сортов и гибридов сельскохозяйственных растений; получение экологически безопасной продукции растениеводства.

*«Модернизация инженерно-технического обеспечения АПК»*, включающее разработку почвообрабатывающих машин нового

поколения; формирование комплекса машин для лесного и мелиоративного хозяйства;• создание высокопроизводительных грузоподъемных машин и другого навесного оборудования; обеспечение ресурсосбережения путем повышения надёжности сельскохозяйственной техники и снижения энергозатрат в процессе её эксплуатации.

*«Интенсификация животноводства»*, предполагающее проведение селекционной и племенной работы по повышению продуктивных качеств сельскохозяйственных животных; создание адаптивных технологий кормления и содержания животных, птицы и рыбы; развитие индустриального рыбоводства; обеспечение жизнедеятельности и охраны здоровья животных и человека.

*«Ресурсосберегающие технологии безопасных пищевых продуктов»*, включающее повышение эффективности переработки и пищевой ценности продовольственной продукции из растениеводческого и животноводческого сырья; разработка био- и нанотехнологических функциональных и лечебно-профилактических пищевых продуктов; разработку комплексной безотходной технологии переработки плодов тыквы; обоснование рациональной технологии производства и переработки баранины для продуктов детского и функционального питания; разработку экологически безопасных технологий производства мясных продуктов на основе биотехнологии; комплексное исследование сырья, добавок и вспомогательных материалов и современных методов контроля их качества; разработку промышленной технологии продуктов функционального питания на основе нежирного молочного сырья и др.

*«Модернизация аграрной экономики»*, предполагающее организационно-экономическое обоснование ресурсосберегающей деятельности в АПК; внедрение систем антикризисного менеджмента в АПК; разработку организационно-экономического механизма функционирования интеграционных и кооперативных формирований в АПК; разработку методов определения эффективности технологий производства сельскохозяйственной

продукции с учётом экологических последствий; обоснование механизма стимулирования агропродовольственного рынка на основе системного анализа рыночной конъюнктуры; аудит качества и товарный консалтинг в АПК; развитие социально-бытовой и торговой сферы села; формирование процессного управления сельскохозяйственными предприятиями; совершенствование внутривладельческих экономических отношений и системы мотивации работников в организациях АПК; разработка систем рационального природопользования.

Именно на этих направлениях, по каждому из которых университет занимает лидирующие позиции, необходимо сосредоточить ресурсы научно-инновационной инфраструктуры агроуниверситетского комплекса.

Значительный вклад в коммерциализацию научных исследований могут внести:

– Учебно-научно-производственные комплексы «Агроцентр СГАУ», за которым закреплено 65 га земли, из них 4 га плодового питомника, 4,9 га теплиц; «Степное», специализирующийся на возделывании зерновых, кормовых и овощных культур, посевные площади которого достигают 3000 га;

– малые инновационные предприятия: ООО «Вихрь», ООО «ТОИРАТ», ООО «Техносферная безопасность», ООО «Инжиниринг-Консалтинг Проект», ООО «Ландшафт Строй-Сервис», ООО «Альтер» ООО «ПОИСК» ООО «Поволжский инновационный центр» ООО «Активность воды» ООО «АгроПром-Патент» ООО «Центр индустриального рыбоводства» ООО «Инновационное земледелие» ООО «Консалтинг-Стандарт» ООО Научно-Инновационный Центр «АгроТехСпецСервис» ООО «Центр социальных агроинноваций СГАУ» ООО «ВолгаПлемКонсалтинг» ООО «Здоровое питание» ООО «Землеустроительные технологии» ООО «Независимое экспертное агентство»;

- Ассоциация «Аграрное образование и наука», в рамках которой объединены ведущие научные, образовательные организации и предприятия аграрного профиля региона;
- технопарк «Волгоагротехника», в состав которого входят 12 научно-исследовательских лабораторий;
- инжиниринговый центр «Современная агротехника»;
- инновационно-технологический центр «Электродиагностика»;
- научно-образовательный центр «Наносистемы»;
- бизнес-инкубатор «Агроидея»;
- УНДЦ «Агроэкспоцентр»;
- центры сертификации «Проектирование условий труда», «НормАгро»;
- центр коммерции и маркетинга «Агрорынок»;
- центр трансфера технологий «Инноватика»;
- сотрудничество с предприятиями партнерами реального сектора экономики: ОАО «НПК «Уралвагонзавод», ОАО «КамАЗ-Дизель», ОАО «Ростсельмаш», ООО «Агромашхолдинг», ФГУП «Контакт», ОАО «Сальсельмаш», ЗАО «Биоамид», ЗАО НПО «Нито-Фарм», ЗАО «Племзавод Трудовой», ЗАО «АФ «Волга», ЗАО «Жировой комбинат», ОАО «Энгельский молочный комбинат» и др.;
- центр научно-технической информации «Инфотека инноваций» и другие научные центры, лаборатории Университета.

Ключевым элементом коммерциализации научно-инновационной и хозяйственной деятельности университета должны стать расширение ассортимента выпускаемой продукции растениеводства и животноводства, а также расширение перечня оказываемых Университетом образовательных и консультационных услуг.

На сегодняшний день наиболее перспективными направлениями с точки зрения коммерциализации являются следующие (табл. 10):

Таблица 10 – Основные виды продукции (работ, услуг), предлагаемые Университетом

Структурное подразделение	Виды продукции (работ, услуг)
Центр коллективного пользования «Молекулярная биология»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведение исследований в области молекулярной биологии и ветеринарии на современном дорогостоящем оборудовании по заявкам заинтересованных организаций;</li> <li>– производство иммуномодуляторов и вакцин;</li> <li>– разработка и производство ветеринарных препаратов с использованием приемов нанотехнологий.</li> </ul>
Центр трансфера технологий «Инноватика»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организация и проведение заказных НИОКР;</li> <li>– семинары и тренинги для менеджеров малых и средних предприятий;</li> <li>– работа по программам повышения квалификации сотрудников различных организаций;</li> <li>– технологический аудит проектов, их экспертиза и дальнейшая доработка.</li> </ul>
Центры сертификации «Норма-гро», «Проектирование условий труда»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– услуги по сертификации ветеринарных препаратов, кормов для животных, пищевой продукции, сельскохозяйственной техники и др.</li> <li>– консалтинг в подготовке и оформлении документов для сертификации и регистрации продукции;</li> <li>– сертификация производственных объектов на соответствие требованиям по охране труда.</li> </ul>
Инжиниринговый центр «Современная агротехника»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– инженерно-консультационные услуги;</li> <li>– подготовка технико-экономического обоснования проектов;</li> <li>– гарантийное и послегарантийное обслуживание инжиниринговых систем;</li> <li>– монтаж ресурсосберегающего почвообрабатывающего оборудования непосредственно у заказчика;</li> <li>– обоснование систем энергосбережения для сельскохозяйственных предприятий;</li> <li>– развитие систем водосбережения на предприятиях АПК.</li> </ul>
УНТЦ «Ветеринарный Госпиталь»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– широкий спектр профессиональных ветеринарных услуг;</li> <li>– разработка и внедрение новых методов лечения домашних животных;</li> <li>– дополнительные услуги: вакцинация животных, стерилизация, чипирование, косметические и гигиенические процедуры, вызов врача на дом и т.д.</li> </ul>
УНПК «Агроцентр СГАУ»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– производство и реализация экологически чистой сельскохозяйственной продукции: овощных культур закрытого грунта, цветочных</li> </ul>

	культур, горшечных растений, грибов вешенки, лекарственных трав, саженцев плодовых, ягодных, цветочных, декоративных и хвойных культур; – переработка сельскохозяйственной продукции – производство фруктового пюре.
Производственный комплекс «Пищевик»	– производство и реализация высококачественных мясных продуктов; – производство и реализация хлебобулочных изделий.

Необходимо отметить, что это далеко не полный перечень тех видов научно-инновационной и хозяйственной деятельности, от реализации которых Университет может получать высокие доходы.

Несмотря на наличие существенного задела, процесс коммерциализации потребует выполнение комплекса мероприятий:

- укрепление существующей материально-технической базы лабораторий и центров, в том числе комплексная модернизация и расширение сферы деятельности;
- оснащение новым лабораторным оборудованием, соответствующим современным требованиям по качеству и претензионной точности;
- повышение квалификации персонала структурных подразделений объектов инновационной инфраструктуры, в том числе на соответствие международным требованиям;
- обеспечение защиты объектов интеллектуальной собственности, разработанных сотрудниками университета и проведение рекламно-выставочных мероприятий;
- формирование комплексной инновационной инфраструктуры на основе проектно-ориентированного подхода в образовании и активного взаимодействия с сельскохозяйственными товаропроизводителями.

Перспективным шагом на пути к развитию процессов коммерциализации, на наш взгляд, является реорганизация (или преобразование) ряда созданных в предыдущие годы отделов инноваций и

выделения из их состава *Центра коммерциализации результатов деятельности* вуза (ЦКРД), в функции которого будут входить:

- поиск потенциальных потребителей, заинтересованных в результатах научно-исследовательской, инновационной и хозяйственной деятельности вуза, заключение с ними договоров, мониторинг выполнения этих договоров;
- предоставление требуемой информации о существующих объектах интеллектуальной собственности вуза и возможности их использования в научно-исследовательской и образовательной деятельности;
- ведение реестра разработок с целью быстрого доступа к ключевой информации руководства вуза;
- выработка стратегии и тактики использования интеллектуальной собственности вуза;
- организация мер по охране интеллектуальной собственности, контроль за их исполнением;
- сбор и распределение поступающих доходов от лицензирования и сертификации сторонних компаний;
- маркетинг интеллектуальной собственности вуза, реклама перспективных разработок;
- осуществление взаимодействия с предприятиями региона путем организации и участия в региональных, национальных и международных мероприятиях, посвященных перспективным механизмам коммерциализации новаций;
- обмен опытом с аналогичными структурными подразделениями других вузов.

Ключевыми преимуществами предлагаемого подхода являются: концентрация усилий специалистов ЦКРД непосредственно на осуществлении коммерциализации; широкое использование правового механизма регулирования в управлении интеллектуальной собственностью вуза; инновационная деятельность Университета, не отвлекаясь на

экономическую составляющую процесса, получает эффективную базу для дальнейших разработок.

Основными принципами политики ЦКРД должны быть: сохранение, развитие и использование интеллектуального потенциала вуза; обеспечение партнерских отношений с внешней средой; стимулирование инновационной активности исследователей; принятие защитных мер по противодействию незаконному использованию интеллектуальной собственности вуза; ориентация на конкурентоспособные, перспективные, рыночно востребованные технологии. ЦКРД должно стать ядром высшего учебного заведения, реализующим не только внутренние связи процесса коммерциализации, но и внешние с вузами, научными организациями РАН, отраслевыми научными организациями, патентными фирмами, предприятиями, властью.

В целом предполагается, что деятельность ЦКРД должна быть направлена в том числе на обустройство региональной инфраструктуры коммерциализации новаций. От этого в первую очередь зависит активизация субъектов рынка: сначала правообладателей интеллектуальной собственности и разработчиков, а затем инновационных структур региона, промышленных предприятий, местной и региональной власти.

#### **2.4 Основные направления повышения конкурентоспособности СГАУ им. Н.И. Вавилова на международном рынке образовательных услуг**

Экономические процессы глобализации и интернационализации делают национальные границы абсолютно прозрачными для образовательных услуг. Новые реалии требуют от университета проведения переоценки приоритетов стратегического развития, а именно существенного повышения роли всех аспектов международного сотрудничества.

Считается, что интернационализация образования повышает качество обучения, а также привлекает студентов, в том числе иностранных, предоставляя им возможности получения знаний и навыков, адекватных новым условиям жизни и позволяющим свободно осуществлять кросскультурные коммуникации. Международная деятельность Университета обеспечивает изучение и привнесение в Университет международного опыта, теории, принципов, методов обучения и воспитания, направленных на становление и развитие гражданского общества.

Основными причинами активного включения СГАУ в процесс международной академической мобильности являются:

- необходимость повышения и укрепление своего престижа в стране и за рубежом;
- достижение официального признания (аккредитации) Университета;
- необходимость дифференциации себя от большого количества других региональных вузов,
- поиск новых внешних источников финансирования Университета за счет привлечения иностранных студентов и аспирантов/магистрантов, а также участия в международных проектах,
- стремление за счет возможностей академической мобильности сделать региональный вуз более привлекательным в условиях национальной и международной вузовской конкуренции и т.д.

Задача по развитию международных и внешнеэкономических связей будет выполнена посредством проведения следующих мероприятий:

- разработка программы развития сотрудничества с ведущими зарубежными университетами, международными образовательными и научными ассоциациями и фондами;
- разработка и внедрение совместных с зарубежными партнерами образовательных и научных программ, в том числе на иностранных языках;

- разработка многоуровневой системы дополнительной языковой подготовки преподавателей, студентов и аспирантов университета, улучшения материально-технической базы лингвистического центра;
- расширение спектра участия университета в международных образовательных ярмарках, других мероприятиях, направленных на установление контактов в сфере образования и привлечение иностранных граждан к обучению в университете;
- существенное увеличение количества зарубежных стажировок преподавателей, научных работников и аспирантов;
- поддержание английской версии web-сайта Университета в актуальном состоянии;
- размещение информации об Университете в международных социальных сетях, таких как В контакте, Facebook, LiveJournal, Instagram и др.;
- расширение баз и увеличение количества студентов, направляемых на учебно-производственные практики и стажировки в зарубежные вузы, научно-производственные предприятия, центры и т.п.

Одним из факторов, который способен значительно увеличить результативность отдельных мероприятий по данному направлению – это наличие программ на английском языке, а также преподавателей, свободно владеющих этим языком и способных реализовать данные программы.

В настоящее время основным направлением международных стратегий многих российских университетов является их ориентация на рынок образовательных услуг Азиатско-тихоокеанского региона, особенно китайский. Однако не только российские, но и многие зарубежные вузы, в том числе и американские сегодня нацелены на Китай. Именно в китайской вузовской системе они видят ресурс для собственного развития. При этом, попытки налаживания межвузовских связей нередко сопровождается рядом трудностей социокультурного характера, а также взаимным непониманием партнеров. Так, университеты США в попытках расширить свое присутствие

в Китае уже столкнулись с рядом проблем. В этой связи накопленный отечественный и зарубежный опыт межкультурных коммуникаций в университетской среде, а также конкретные советы участников данного процесса могут быть полезны и востребованы. Некоторые российские вузы, например, реализуют весьма перспективные программы двойных дипломов по формуле 2+2, которая предполагает, что студенты обучаются по 2 года в каждой стране и по окончании обучения получают диплом бакалавра в двух университетах.

Как уже отмечалось ранее, для выполнения стратегических задач в области международного сотрудничества в Университете имеются благоприятные предпосылки:

- накопленный опыт международного сотрудничества, в том числе на уровне факультетов;
- наличие развитой сети международных партнеров;
- участие ученых университета в авторитетных международных форумах, конференциях, симпозиумах, семинарах в России и за рубежом;
- реализация в университете ряда международных образовательных и научных проектов и программ;
- наличие системы обучения иностранных студентов;
- координация и организационное обеспечение международной деятельности со стороны Управления международных связей.

В ходе достижения стратегической цели университетом будут решены следующие приоритетные задачи международной деятельности: определение совместно с международным экспертным сообществом приоритетов в научно-образовательной деятельности; совершенствование кадровой политики университета с целью учета результатов международной деятельности в науке и образовании; совершенствование языковой подготовки преподавателей и студентов.

### **3. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ СГАУ ИМ. Н.И. ВАВИЛОВА**

Высшим органом управления реализацией маркетинговой стратегии Университета должен стать Координационный совет, в состав которого войдут: руководитель – председатель Координационного совета – ректор Университета, представители ученого совета, факультетов, представители региональных органов власти, стратегических партнеров, руководители отдельных направлений (блоков) стратегии.

В функции Координационного совета входят разработка плана реализации предложенной Программы на очередной год, координация взаимодействия между участниками, планирование и контроль расходования выделяемых средств.

Предполагается, что Ректор университета осуществляет общее руководство реализацией стратегии, а также определяет формы и методы управления Программой.

Для координации действий подразделений, принимающих непосредственное участие в реализации отдельных направлений маркетинговой стратегии (образование, наука, производство), могут быть созданы Рабочие группы. Их функциями станут:

- организационное обеспечение функционирования системы управления;
- составление календарных планов-графиков работ по мероприятиям стратегии;
- мониторинг и оперативный контроль выполнения мероприятий;
- подготовка отчетности для руководителя Программы и Координационного совета.

Управление реализацией маркетинговой стратегии СГАУ им. Н.И. Вавилова будет основываться на общепризнанных стандартах в области профессионального управления проектами в России. Все используемые

подходы, структуры, модели, методы и средства будут соответствовать указанным стандартам.

Основополагающими принципами данной системы управления являются:

- обеспечение методического и информационного единства подходов к проведению всех организационных мероприятий по реализации стратегии;
- четкое разграничение полномочий и ответственности между различными структурами по управлению ходом реализации Программы;
- обязательность экспертизы на всех этапах подготовки управленческих решений.

В ходе проведения промежуточных проверок подготавливаются предложения о внесении изменений и дополнений в маркетинговую стратегию, которые обсуждаются и утверждаются ученым советом Университета.

Результативность стратегии определяется степенью достижения с ее помощью намеченной цели. Иными словами, это прогнозируемая величина приближения к целям, намеченным на определенный период времени. Здесь действуют и должны быть учитываемы такие факторы, как ограниченность ресурсов, вероятное сопротивление рынка и другие факторы.

При этом предполагается совершенствование административных процедур и регламентов управления процессом на базе новейших информационных технологий, а также развитие инфраструктуры контроля качества и оценки эффективности деятельности.

Необходимо отметить, что целевой ориентир маркетинга в образовании не всегда может быть выражен экономически, особенно с учетом того, что он направлен на разработку и реализацию стратегии приращения ценностей человека – ценностей для личности, для работодателей, для социальных групп и общества в целом.

Базовый механизм реализации маркетинговой стратегии вуза можно представить следующим образом (рис. 21):



Рисунок 21 – Базовая модель реализации маркетинговой стратегии вуза

Данная модель предполагает создание единого информационного пространства образовательной, научной и хозяйственной деятельности Университета для обеспечения эффективного взаимодействия всех заинтересованных сторон. Также необходимо развитие инфраструктуры распределенного центра обработки данных в целях дальнейшей информатизации образовательной, научной и управленческой деятельности, в частности, в области управления образовательным процессом и научными исследованиями.

Целесообразно создание единой системы выявления, учета, правовой охраны и использования результатов интеллектуальной деятельности и оказание организационной поддержки формированию системы внедренческих организаций в рамках научно-образовательного комплекса Университета.

Опираясь на результаты проведенных исследований, мы разработали основные положения маркетинговой стратегии развития вуза, которые заключаются в совершенствовании взаимодействия Университета с целевыми аудиториями: студентами и слушателями, абитуриентами и их родителями, бизнес сообществом, федеральными и региональными органами власти, преподавателями. Нами также разработана стратегия продвижения образовательных услуг СГАУ в Саратове и саратовской области.

Кроме того, в Программе определены основные механизмы реализации приоритетных направлений развития вуза посредством совершенствования научно-исследовательских, инновационных и хозяйственных процессов, кадрового потенциала и внешних коммуникаций.

Систематизацию предложенных мероприятий по основным направлениям стратегического развития вуза с указанием сроков их реализации и ожидаемых результатов можно представить следующим образом (табл. 11):

Таблица 11 – Маркетинговая стратегия развития Университета (образование / наука / производство)

Направления деятельности	Мероприятия	Ожидаемые результаты, сроки реализации
<b>Образование</b>	<p><b>Совершенствование взаимодействия Университета с целевыми аудиториями:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– создание сети современных дистанционных образовательных курсов, модулей и программ Университета в дополнение к традиционным формам предоставления образовательных услуг;</li> <li>– внедрение и развитие сетевого обучения по ведущим направлениям (профилям) подготовки бакалавров (магистров);</li> <li>– разработка и освоение дополнительных учебных модулей, не входящих в учебный план образовательной программы;</li> <li>– осуществление видеозаписи публичных лекций ведущих профессоров и преподавателей по актуальным проблемам науки, создание обучающих и развивающих мультимедийных программ;</li> <li>– обновление перечня и содержания образовательных программ в соответствии с задачами инновационного развития экономики; обеспечение вариативности образовательных программ, условий для привлечения иностранных студентов в университет;</li> <li>– формирование прозрачной, объективной системы оценки индивидуальных образовательных достижений обучающихся;</li> <li>– расширение и совершенствование системы единого доступа к образовательным и научным ресурсам, в том числе зарубежным;</li> <li>– создание и размещение на сайте базы выпускников Университета, установка в школах фирменных стендов СГАУ;</li> <li>– усиление взаимодействия Университета с Администрацией, Правительством и Думой Саратовской области, местными органами государственной власти, региональными кадровыми агентствами, Торгово-промышленной палатой Саратовской области и т.д.;</li> <li>– установление, поддержка и развитие долгосрочных международных связей, реализация совместных образовательных и научных программ, расширение мобильности ППС и студентов, экспорт образовательных услуг;</li> <li>– повышение активности научно-педагогических работников Университета по всему спектру академических дисциплин и междисциплинарных исследований, участие в научно-исследовательской работе, грантах, рост их публикационной активности (РИНЦ, Scopus, WebofScience); модернизация эффективного контракта.</li> </ul>	<p><b>Ожидаемые результаты:</b></p> <p>Увеличение количества договоров о сотрудничестве (оказания услуг), а также дополнительных источников финансирования деятельности вуза. Максимальное трудоустройство выпускников вуза. Повышение привлекательности СГАУ на региональном рынке образовательных услуг. Интеграция с международными университетским сообществом, получение</p>

	<p><b>Позиционирование Университета на рынке образовательных услуг:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– совершенствование фирменного стиля университета, дополнение его такими элементами, как лого-тип, слоган и др.</li> <li>– совершенствование медиа-планирования с использованием всех доступных ресурсов: телевидение, радио, наружная реклама, сувенирная продукция с фирменной атрибутикой вуза, Интернет реклама (размещение баннеров в соц. сетях и т.д.);</li> <li>– регулярное проведение мероприятий в области PR, направленных на комплексное представление всех сторон деятельности Университета (выставки, День открытых дверей, День карьеры и др.)</li> <li>– оснащение университетских зданий веб-камерами, снимающими прилегающие улицы, трансляция на сайте для привлечения посетителей.</li> </ul>	<p>дополнительных возможностей для ускоренного развития и конкурентных преимуществ.</p> <p><b>Сроки реализации:</b></p> <p>2015-2017 гг.</p>
<p><b>Наука</b></p>	<p><b>Развитие приоритетных научных направлений и инновационной инфраструктуры СГАУ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «Ресурсосберегающее экологически безопасное земледелие»;</li> <li>– «Модернизация инженерно-технического обеспечения АПК»;</li> <li>– «Интенсификация животноводства»;</li> <li>– «Ресурсосберегающие технологии безопасных пищевых продуктов»;</li> <li>– «Модернизация аграрной экономики»;</li> <li>– формирование научного задела (база данных разработок);</li> <li>– введение должностей научных сотрудников для обслуживающего персонала;</li> <li>– получение целевых грантов для МИПов (Федеральные: СТАРТ, РАЗВИТИЕ, КООПЕРАЦИЯ; региональные: Минэкономразвития Саратовской области);</li> <li>– реструктуризация неэффективных МИП, продвижение их на рынок;</li> <li>– подготовка заявок на гранты по прорывным направлениям науки и техники РФ;</li> <li>– расширение сотрудничества с ассоциацией «Аграрное образование и наука»;</li> <li>– разработка новых совместных проектов с образовательными и научными организациями ближнего и дальнего зарубежья.</li> </ul> <p><b>Коммерциализация результатов научно-исследовательской и инновационной деятельности вуза:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организация и проведение заказных НИОКР, в том числе в области молекулярной биологии и ветеринарии на современном дорогостоящем оборудовании;</li> <li>– производство иммуномодуляторов и вакцин;</li> <li>– разработка и производство ветеринарных препаратов с использованием приемов нанотехнологий;</li> <li>– технологический аудит проектов, их экспертиза и дальнейшая доработка;</li> <li>– услуги по сертификации ветеринарных препаратов, кормов для животных, пищевой продукции,</li> </ul>	<p><b>Ожидаемые результаты:</b></p> <p>Получение грантов РФФИ, РГНФ, ФЦП, РНФ.</p> <p>Рост объема привлеченных финансовых средств за счет грантов.</p> <p>Привлечение финансовых средств за счет выполнения госконтрактов.</p> <p>Развитие инновационной инфраструктуры вуза.</p> <p>Повышение имиджа вуза.</p>

	<p>сельскохозяйственной техники и др.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– консалтинг в подготовке и оформлении документов для сертификации и регистрации продукции;</li> <li>– сертификация производственных объектов на соответствие требованиям по охране труда;</li> <li>– инженерно-консультационные услуги, подготовка технико-экономического обоснования проектов;</li> <li>– гарантийное и послегарантийное обслуживание инжиниринговых систем;</li> <li>– монтаж ресурсосберегающего почвообрабатывающего оборудования непосредственно у заказчика;</li> <li>– обоснование систем энергосбережения для сельскохозяйственных предприятий;</li> <li>– развитие систем водосбережения на предприятиях АПК.</li> <li>– заключение договоров о научно-техническом сотрудничестве с предприятиями реального сектора экономики.</li> </ul>	<p><b>Сроки реализации:</b> 2015-2017 гг.</p>
<p><b>Производство</b></p>	<p><b>Развитие и коммерциализация результатов хозяйственной деятельности вуза:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– производство и реализация экологически чистой сельскохозяйственной продукции: овощных культур закрытого грунта, цветочных культур, горшечных растений, грибов вешенки, лекарственных трав, саженцев плодовых, ягодных, цветочных, декоративных и хвойных культур;</li> <li>– переработка сельскохозяйственной продукции – производство соков, фруктового пюре;</li> <li>– производство и реализация высококачественных мясных продуктов;</li> <li>– производство и реализация хлебобулочных изделий;</li> <li>– заключение договоров толлинга между университетом и МИПами;</li> <li>– широкий спектр профессиональных ветеринарных услуг;</li> <li>– разработка и внедрение новых методов лечения домашних животных;</li> <li>– дополнительные услуги: вакцинация животных, стерилизация, чипирование, косметические и гигиенические процедуры, вызов врача на дом и т.д.;</li> <li>– активное участие в аукционах и открытых конкурсах на торговых площадках;</li> <li>– организация и проведение рекламных кампаний для УНПК «Агроцентр», УНТЦ «Ветеринарный Госпиталь», УНПК «Пищевик» и др.;</li> <li>– открытие на УК1 торгово-выставочного центра и расширение сети собственных магазинов;</li> <li>– расширение ассортимента выпускаемой продукции в УНПК «Пищевик» и УНПК «Агроцентр»;</li> <li>– развитие системы общественного питания в вузе (оказание услуг для внешних заказчиков);</li> <li>– выявление резервов оптимизации использования материально-технической базы университета;</li> <li>– передача высокотехнологического оборудования, приобретенного за счет гранта в аренду.</li> </ul>	<p><b>Ожидаемые результаты:</b></p> <p>Рост выручки структурных подразделений. Сокращение издержек. Повышение имиджа вуза.</p> <p><b>Сроки реализации:</b> 2015-2017 гг.</p>

Необходимо отметить, что данные аспекты деятельности вуза тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга. Выбор, осуществляемый при разработке маркетинговой стратегии развития, состоит не в предпочтении одного из указанных подходов, а в их сбалансированном использовании.

Реализация предложенных мероприятий предполагает регулярное проведение маркетинговых исследований, лучшее информирование потенциальных потребителей, партнеров, инвесторов обо всех аспектах деятельности вуза.

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать совершенствованию образовательных программ вуза, удовлетворению всевозрастающих потребностей целевых потребителей в получении знаний и навыков, применимых в условиях интернационализации экономики и бизнеса.

В результате будет создан современный Университет с развитой инфраструктурой генерации знаний и передачи этих знаний в экономическую и социальную сферы, с опережающим уровнем подготовки кадров для новых направлений инновационного развития России, основными качествами которого будут:

- оперативная адаптация образовательных программ подготовки кадров для быстро меняющихся объективных запросов общества и секторов реальной экономики, потребностей социально-экономического развития страны и региона;
- комплексная поддержка инновационных технологий, наращивание темпов производства и реализации высококачественной конкурентоспособной продукции;
- повышение эффективности фундаментальных и прикладных научных исследований, проводимых в вузе;
- обеспечение процесса коммерциализации результатов научно-исследовательских работ полным набором современных технологий и консалтинговых услуг (защитой интеллектуальной собственности,

маркетинговыми исследованиями, разработкой и продвижением инвестиционных проектов и др.);

- наличие эффективной инфраструктуры малого и среднего инновационного предпринимательства;

- наличие эффективной системы кадрового обеспечения отраслей АПК;

- финансовая устойчивость Университета в условиях меняющейся демографической и экономической ситуации.

Сформированный в ходе реализации стратегии новый облик Университета станет основным звеном, связывающим вузовскую, академическую, отраслевую и зарубежную науку по приоритетным научным направлениям, базирующимся на использовании ресурсосберегающих технологий в отраслях АПК.

Полагаем также, что по итогам реализации маркетинговой стратегии, в сфере АПК будут созданы и инфраструктурно закреплены условия для удовлетворения экономических и социальных потребностей, как Саратовской области, так и России в целом.

Данная стратегия, на наш взгляд, позволит Университету быть устойчивой саморазвивающейся системой, эффективно взаимодействующей с обществом, государством и агробизнесом.