

УДК 331.101.262

Тугай А.М.,  
Гойко А.Ф.,  
Єлішевич М.А.,  
Криштоф С.Д.,  
Воронюк О.І.

**КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ  
ЯК ОБ'ЄКТ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ І ФАКТОР РОЗВИТКУ  
КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*АНОТАЦІЯ*

*Розкрито сутність кадрового потенціалу вищого навчального закладу як об'єкта маркетингового управління.*

*Ключові слова: вищий навчальний заклад, кадровий потенціал, маркетингове управління, професорсько-викладацький склад.*

*АННОТАЦИЯ*

*Раскрыта суть кадрового потенциала высшего учебного заведения как объекта маркетингового управления.*

*Ключевые слова: высшее учебное заведение, кадровый потенциал, маркетинговое управление, профессорско-преподавательский состав.*

*ANNOTATION*

*The essence of human resource capacity of higher education as an object of marketing management.*

*Keywords: higher education, human resources, marketing management, teaching staff.*

Принципи управління і закономірності розвитку системи вищої освіти обумовлені особливостями цієї системи як соціальної і специфікою соціально-економічних відносин між суб'єктами освітньої діяльності, що складаються в ній. Основою цієї системи є спільна, цілеспрямована, творча діяльність людей з пошуку, збереження і передачі знань новим поколінням.

Вчені, які розвивають методологію діяльнісного підходу до дослідження соціальних і економічних систем, доводять у своїх роботах, що атрибутом і властивістю усякої діяльності є її системність, тобто будь-яка діяльність завжди цілеспрямована, вона має структуру (мережу зв'язків між підсистемами та елементами) й існує механізм її організації в часі і просторі, що забезпечує стійкість цієї діяльності, а також тип і напрям її змін [1; 5].

Цілі і засоби діяльності в системі вищої освіти як будь-якої діяльності вибирають під впливом певних ціннісних установок, частина з яких породжена специфікою діяльності у сфері вищої освіти.

Говорячи про ціннісні орієнтації діяльності у сфері вищої освіти, не можна обійти увагою основні концептуальні положення теорії університетів, сформульовані С.І. Гессеном ще на початку ХХ століття:

– «Університет є викладання через вироблене на очах учнів дослідження ... Єдність дослідження та викладання означає, передусім, що наука в університетському викладанні розглядається завжди як ще не зовсім розв'язана проблема, як щось, що знаходиться в процесі дослідження.

– Викладання наукового курсу не повинно бути нічим пов'язано, окрім як вимогами, що випливають з самої суті дослідницької роботи. Ніякі програми і ніякі зовнішні розпорядження не можуть передбачити, куди саме приведе вченого внутрішня логіка його наукової роботи.

– Завдання університетського викладача в тому, щоб працювати в своїй науці, якій він може вчити лише в міру своєї дослідницької роботи. Він не «викладає» свій предмет, а висловлює публічно свої наукові погляди – тому він і називається професором. Учень не просто вчиться, але займається наукою. Вчення і дослідження тут збігаються, і це рівно стосується як студентів, які через вчення приступають в університеті до самостійного дослідження, так і професорів, які через дослідження продовжують своє вчення, яке ніколи не закінчується...» [2, с. 310].

Зі сказаного випливає, що діяльність у системі вищої освіти за своєю суттю носить творчий характер, в результаті чого компоненти системи вищої освіти постійно оновлюються. Тобто особливість системи вищої освіти полягає в постійному її розвитку, розвитку як системи в цілому, так і кожного з її елементів.

Нові економічні умови діяльності вищих навчальних закладів (ВНЗ), становлення ринкових відносин у сфері освіти, виникнення разом з цим конкуренції між ВНЗ на ринку освітніх послуг, диференціація вимог, що ставляться потенційними споживачами цих послуг, за підвищення стандартів їх якості, веде до необхідності вироблення нових підходів до управління діяльністю ВНЗ.

Світова практика виробила механізм, за допомогою якого навчальні заклади виявляються здатними реагувати на зовнішні впливи, адаптувати свої внутрішні структури і акумулювати додаткові кошти відповідно до виникаючих потреб населення, цей механізм – маркетинг освітніх послуг.

Предмет маркетингу в сфері освіти – це філософія (що розуміється, насамперед, як сукупність загальних принципів ринкових відносин, як система поглядів), стратегія і тактика відносин і взаємодій споживачів, посередників і виробників освітніх послуг і продуктів в умовах ринку, вільного вибору пріоритетів і дій з обох сторін обміну цінностями.

За визначенням Ф. Котлера і К. Фокса, під маркетингом освітніх послуг розуміється «дослідження, планування, здійснення і контроль за ретельно сформульованими програмами, задуманими, щоб викликати добровільний обмін цінностями з цільовими ринками з метою досягнення прагнень навчальних закладів» [3].

Враховуючи спрямування системи вищої освіти на підвищення освітнього рівня населення, тобто на досягнення певного соціального ефекту, як визначення маркетингу в сфері освіти можна використовувати поняття соціально-етичного маркетингу, також запроваджене Ф. Котлером. Соціально-етичний маркетинг – це інструмент для «визначення потреб, потреб та інтересів цільових ринків і забезпечення вищої споживчої цінності ефективнішими порівняно з конкурентами способами, які підтримують або поліпшують благополуччя як клієнта, так і всього суспільства в цілому» [4, с. 50].

Ф. Котлер наводить такі етапи зміни ставлення до маркетингу у вищих навчальних закладах [4]:

- *1 етап* (маркетинг необов'язковий). Цінність освіти очевидна і ті, хто це розуміє, самі прийдуть вчитися.
- *2 етап* (просування). Навчальні заклади зіткнулися з низьким попитом або виявили, що до них йдуть не ті студенти, яких вони хотіли б прийняти. ВНЗ стали шукати перспективних студентів, інформувати їх, створювати для них мотивацію, удосконалювати систему прийому (відбору).
- *3 етап* (сегментація і маркетингові дослідження). ВНЗ усвідомили, що ресурси, спрямовані на просування, можна було б використати з більшою ефективністю, якби навчальний заклад краще розумів тих, хто вступає до навчального закладу, яким чином і ким приймаються рішення про вибір ВНЗ. Знаючи свої сегменти ринку, ВНЗ міг би дати потрібну інформацію в потрібному місці і в потрібний час.
- *4 етап* (позиціонування на ринку). В умовах зростаючої конкуренції ВНЗ усвідомили, що вони не можуть запропонувати всі свої програми і бути кращими для всіх студентів. Потрібно зайняти певну позицію серед навчальних закладів, виділитися з середовища конкурентів за певними показниками, які будуть оцінені певними сегментами ринку абітурієнтів.
- *5 етап* (стратегічне планування). ВНЗ стали займатися довгостроковим плануванням і прогнозуванням, визначати основні напрями розвитку. У ВНЗ усвідомили, що залучення студентів – це тільки частина проблеми, треба ще їх утримати.

Ставлення до кожного студента як до партнера викликало серйозні зміни в політиці, процедурах, наборі послуг ВНЗ. Це торкнулося питань управління прийомом, навчального процесу, проживання, кар'єри, влаштування на роботу тощо.

Зміна умов надання освітніх послуг в Україні викликала необхідність перебудови всієї роботи освітніх установ. До теперішнього часу ринок послуг в галузі освіти впритул підійшов до «точки маркетингу», тобто ситуації, коли:

- нарощуваний обсяг пропозиції зрівноважив, що домінував раніше, платоспроможний попит і став перевершувати його;
- створився диференційований попит на освітні послуги;

- склалася розвинена інфраструктура ринку освітніх послуг;
- центральні і регіональні органи влади не в змозі забезпечити для закладів освіти достатню матеріальну підтримку і їм доводиться звертатися до маркетингу з метою «виживання».

У цих умовах перемогти в конкурентній боротьбі і зайняти гідне місце на освітньому ринку можуть тільки ті ВНЗ, які активно використовують інструменти маркетингу: постійно вивчають попит і пропозицію, збалансовано формують портфель послуг, пропонують адекватні платоспроможному попиту і якості послуг ціни, здійснюють гнучку комунікаційну політику.

Враховуючи специфіку діяльності у сфері освіти, слід зазначити, що наявність конкуренції ВНЗ на ринку освітніх послуг анітрохи не розриває академічних зв'язків між ВНЗ і не руйнує можливості їх співпраці. Разом з тим, конкуренція повинна сприяти активному розвитку ВНЗ.

Сфера вищої освіти є висококонтактною, де якість запропонованих освітніх програм визначається як рівнем професійної підготовки кожного конкретного викладача, так і рівнем розвитку кадрового потенціалу ВНЗ у цілому. Таким чином, рівень кваліфікації та професіоналізму професорсько-викладацького складу (ПВС) ВНЗ є як би частиною самих освітніх послуг, найважливішим фактором освітньої діяльності ВНЗ. Це призводить до того, що використання тільки традиційних підходів до маркетингу за умови управління організацією сфери послуг, а ВНЗ особливо, не є достатнім.

На рис. 1 показано, що маркетинг послуг вимагає проведення зовнішнього, внутрішнього і двостороннього маркетингу.

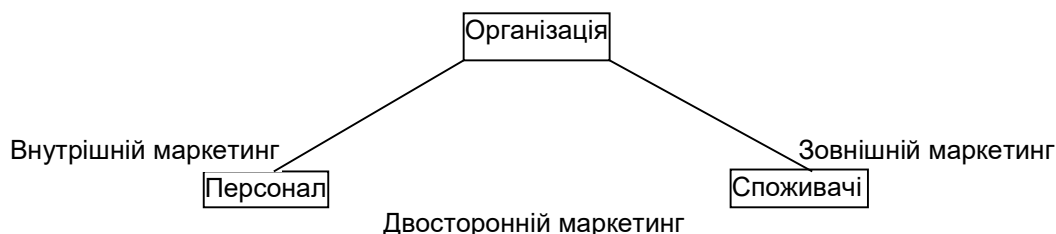


Рис. 1. Типи маркетингу в сфері послуг

Зовнішній маркетинг – традиційний тип маркетингової діяльності, спрямований на задоволення потреб індивідів і груп за допомогою створення і пропозиції товарів і послуг, які мають цінність, та обміну ними з іншими людьми.

Внутрішній маркетинг – маркетинг організації сфери послуг, використовуваний для навчання й ефективної мотивації співробітників, які безпосередньо контактують з клієнтами, а також підготовка всього обслуговуючого персоналу до роботи в команді і забезпечення задоволення споживача.

Двосторонній (інтерактивний) маркетинг – маркетинг організації сфери послуг, який передбачає, що якість послуги, яка сприймається, значною мірою залежить від якості взаємодії покупця з продавцем.

Внутрішній маркетинг передбачає застосування філософії і методів

маркетингу по відношенню до персоналу фірми. Вище керівництво поряд з традиційною зовнішньою стратегією маркетингу, спрямованою на зовнішнього споживача, розвиває стратегію внутрішнього маркетингу, спрямовану на внутрішнього споживача – персонал фірми, який, як другий внутрішній цільовий ринок фірми, сегментується, і вивчаються потреби цих сегментів. Потім потреби персоналу задовольняються в обмін на задані стандарти якісного обслуговування зовнішніх споживачів.

Дослідники маркетингу послуг емпірично встановили, що через ефективне задоволення потреб персоналу, що знаходиться в контакті зі споживачами, фірма збільшує свої можливості ефективно задовольняти, а значить і утримувати, зовнішніх споживачів, що є гарантом довгострокового виживання фірми на ринку.

Маркетингове ставлення до персоналу фірми послуг обумовлюється кількома причинами. По-перше, дослідження показують, що персонал, задоволений своєю роботою, легше засвоює задані стандарти надання послуги і якісніше обслуговує зовнішніх споживачів. По-друге, товарні властивості послуги, такі, як невідчутність й одночасне виробництво і споживання, перетворюють персонал, що знаходиться в безпосередньому контакті з зовнішніми споживачами, в фактор успішного зовнішнього маркетингу.

Керівництво фірми може розробити чудову зовнішню стратегію маркетингу, спрямовану на зовнішніх споживачів. Однак успіх цієї стратегії буде істотно залежати від якості поведінки персоналу, який безпосередньо надає послугу зовнішнім споживачам. Якість послуги та щире бажання персоналу надати якісну послугу споживачу можуть стати вирішальними факторами в конкурентній боротьбі на ринку послуг. Тому часто внутрішній маркетинг визначають як залучення, навчання, мотивування і утримання кваліфікованого персоналу за допомогою створення таких робочих умов, які задовольняли б потреби персоналу.

У центрі внутрішнього (внутрішньо-організаційного) маркетингу лежать питання, що стосуються способів взаємодії і взаємовпливу структурних компонентів організації. Роль маркетингових досліджень у цьому випадку не обмежується тільки пошуком проблеми, а простягається до забезпечення єдиного каркаса для розробки стратегії розвитку організації. Фактично, внутрішній маркетинг повинен передувати зовнішньому маркетингу.

Таким чином, управління маркетингом, націлене зовні й усередину ВНЗ стає однією з важливих складових загальної системи управління ВНЗ, спрямованої на досягнення узгодженості його внутрішніх можливостей з вимогами ринкового навколишнього середовища для досягнення стратегічних маркетингових цілей ВНЗ.

Управління маркетингом можна розглядати в трьох напрямках:

- *управління діяльністю* (маркетингове управління);
- *управління функцією*;
- *управління попитом*.

1. *Маркетингове управління діяльністю організації* означає формування нового «образу мислення», в основі якого лежать орієнтація на ринок, постійна готовність до змін вимог ринку. Маркетингове управління – це управління організацією, котре підкоряється вимогам ринку.

Перехід на маркетингове управління організацією – це якісно новий стан, коли у своїй діяльності воно не тільки опирається на свої внутрішні можливості, але і враховує зовнішні умови. Реалізується концепція управління організацією як «відкритою системою». Це приводить до суттєвих змін у прийнятті практично всіх управлінських рішень.

Механізмом маркетингового управління організацією є розвиток комунікативних зв'язків організації з ринком (прямих і зворотних). На ринок спрямовуються не лише товари/послуги. Організація направляє на ринок і отримує від нього ще й інформацію. Остання становить основу прийняття багатьох управлінських рішень в організації: виробничих, фінансових, збутових, адміністративних тощо.

### 2. *Управління функцією.*

Маркетингова функція – одна з найважливіших функцій організації в умовах її ринкової діяльності. Вона найтіснішим чином пов'язана з виробничою, постачальницько-збутовою, фінансовою, адміністративною та іншими функціями організації. Маркетингова функція формується, оскільки відбувається перебудова в світогляді управління організацією на всіх її рівнях за принципом «від потреб виробництва – до потреб ринку».

Маркетинг означає не що інше, як приведення всіх ресурсів організації у відповідність з вимогами і можливостями ринку для отримання прибутку. Організація повинна створювати таку продукцію / послуги, які можуть бути рентабельно реалізовані. Тому завдання маркетингу полягає в тому, щоб виявити, кількісно оцінити і реалізувати потенційні можливості організації на ринку.

### 3. *Управління попитом.*

Управління маркетингом спрямоване на вирішення завдання впливу на рівень, часові рамки і структуру попиту таким чином, щоб організація досягла поставленої мети. По суті управління маркетингом є управління попитом [3].

Механізм управління попитом заснований на використанні маркетингових інструментів як: *продукт* (Product), *ціна* (Price), *розподіл* (місце – Place), *просування* (Promotion) [4].

Розглянемо специфіку кожного з інструментів стосовно сфери вищої освіти.

*Продукт* – це найбільш важливий засіб маркетингу. Організація має чітко уявляти собі, який продукт / послуга необхідний споживачу, які їхні вимоги, як можна підвищити корисність товару для споживача, як виділити власний продукт / послугу серед інших товарів і т.д.

З точки зору основної діяльності ВНЗ і класичної теорії маркетингу продуктом ВНЗ є освітня програма – комплекс послуг, об'єднаних єдиним заданням і забезпечених відповідними ресурсами, що включає певний зміст, організацію навчального процесу, систему управління цим процесом і систему його методичного, матеріального і кадрового забезпечення.

*Ціна* – встановлена організацією ціна продажу, яка буде покривати всі витрати і приносити прибуток. Крім того, ціна не може істотно відрізнятися від цін конкурентів на аналогічні товари, інакше споживач не буде його купувати. Важливий момент визначення ціни – стан попиту на даний товар.

Ціна є ключовим елементом маркетингу-мікс для приватних ВНЗ, основа фінансування діяльності яких – оплата за навчання.

Правильне позиціонування ВНЗ і освітньої програми з точки зору ціни наданих послуг як «загальнодоступної», «елітарної» або «з оптимальним поєднанням якості і ціни» є важливим компонентом маркетингової стратегії ВНЗ. Покупець освітніх послуг буде готовий заплатити вищу ціну (або продовжувати купувати їх за колишньою ціною в умовах економічної кризи), якщо виробник зможе наочно продемонструвати так звану «додану вартість»: додаткові послуги, додаткові характеристики освітніх програм, що відрізняють їх від програм конкурентів, додаткові особливості у вигляді якості освітнього середовища ВНЗ, високого кадрового потенціалу тощо.

*Розподіл* (канали розподілу або місце та умови продажу товарів) – щоб продукт став корисним для споживача, він повинен виявитися в тому місці і саме тоді, коли він необхідний споживачеві. Використовуються різні канали доставки товару на ринок, залучаються посередники, створюються умови для швидкої зустрічі товару з покупцем.

Канали розподілу характеризують собою спосіб надання послуги або продажу продукту, шлях, по якому товари рухаються від виробника до споживача. Освітні послуги – це приклад багатоканального розподілу. Однак неможливість нагромадження товарних запасів створює значні обмеження у виборі каналу розподілу.

Основним каналом розподілу є прямі продажі, але використання цього каналу як єдиного може істотно обмежувати ринок реалізації освітніх продуктів. Можливими рішеннями цієї проблеми може бути використання послуг посередників (агентів) і франчайзинг.

Ряд українських ВНЗ пропонує за франчайзингом освітні програми різного рівня англійських, американських і французьких освітніх установ. Перспективним видається франчайзинг розроблених у провідних ВНЗ освітніх програм в регіонах, де менш активні закордонні освітні організації, хоча вже існує попит на фахівців, що відповідають міжнародним стандартам.

*Просування* – одне з ключових засобів маркетингу, що дозволяє активно

впливати на споживачів. Просування (або сприяння продажам) широко використовує рекламу, особисті контакти, стимулювання, формування позитивного іміджу і т.д.

Існує багато форм і методів просування освітніх програм ВНЗ, інформації про надані ним послуги, їх якості, кваліфікації викладачів тощо. ВНЗ може використовувати газетні та журнальні публікації, інші засоби масової інформації, видавати свої брошури, проводити традиційні дні відкритих дверей і презентації в школах. Крім цього, для просування продуктів ВНЗ можуть використовуватися різні ювілеї або пам'ятні дати ВНЗ і його співробітників, зустрічі випускників, клуби почесних докторів, проведені ВНЗ конференції та симпозиуми, виставки «Освіта та кар'єра» тощо.

Важливо, щоб робота з просування освітніх послуг ВНЗ мала цілеспрямований і регулярний характер. Для цього у ВНЗ у рамках служби маркетингу повинен бути створений відділ зі зв'язків з громадськістю.

Розглянувши чотири класичних елементи комплексу маркетингу, потрібно зазначити, що кожен з цих елементів має свою специфіку в зовнішньому і внутрішньому маркетингу. На рис. 2 представлено роль кадрового потенціалу ВНЗ у формуванні кожного з інструментів комплексу маркетингу ВНЗ.

Зі сказаного випливає, що управління маркетингом ВНЗ – це цілеспрямована координація його маркетингової діяльності, виходячи з вимоги ринку, з метою представлення якісних освітніх послуг цільовим споживачам.

На рис. 3 представлено систему маркетингового управління ВНЗ, що включає в себе підсистеми зовнішнього і внутрішнього маркетингу. Нижній рівень системи містить інструменти, необхідні для реалізації внутрішнього маркетингу у ВНЗ. Їх вибір заснований на розглянутих вище закономірностях маркетингового управління і необхідності врахування соціально-економічної специфіки діяльності у вищій школі.

Основу будь-якої системи управління, в тому числі маркетингової, становить система інформаційного забезпечення реалізації всіх функцій управління.

Специфіка внутрішнього маркетингу така, що в якості зовнішніх вимог до організації управління та визначення цілей управління виступають як вимоги суб'єктів, які отримують освітні послуги, так і запити самого викладацького корпусу ВНЗ. При цьому сильне обмеження на можливість реалізації як зовнішнього, так і внутрішнього маркетингу накладають наявні у ВНЗ ресурси.

Таким чином, в загальній системі інформаційного забезпечення маркетингу повинна бути виділена підсистема, що забезпечує реалізацію маркетингових досліджень внутрішнього середовища ВНЗ для забезпечення розвитку його кадрового потенціалу, націленого на створення конкурентоспроможних освітніх послуг ВНЗ, затребуваних суспільством.





Рис. 2. Роль кадрового потенціалу ВНЗ під час формування комплексу маркетингу

Проведення маркетингових досліджень показує наявність у діяльності ВНЗ можливостей, не використовуваних у даний час для поліпшення його позицій на ринку освітніх послуг. Деякі з можливостей, такі як: високий рівень викладання, стан наукової роботи, матеріально-технічні умови навчання тощо, – можуть бути реалізовані лише колективними зусиллями ППС ВНЗ, за відповідної підтримки багатьох підрозділів і служб ВНЗ.

Маркетингові дослідження допомагають також виявляти недоліки та невикористані можливості, що відносяться безпосередньо до маркетингової діяльності. До їх числа можна віднести такі питання, як уточнення позиціонування ВНЗ серед конкурентів, зміна акцентів у рекламі освітніх послуг тощо.



Зарубіжний досвід показує, що для керівництва ВНЗ дуже цінними є результати таких видів маркетингових досліджень як [4]:

- вивчення запитів студентів у питанні задоволеності навчанням;
- проведення опитувань викладачів, які дозволяють поліпшити клімат всередині навчального закладу і підняти рівень навчання;
- вивчення профілів ВНЗ-конкурентів, аналіз частки на ринку і факторів, що впливають на неї;
- аналіз впливу вартості навчання на попит.

Ґрунтуючись на маркетинговій філософії формування системи управління ВНЗ, необхідно враховувати три групи взаємопов'язаних закономірностей:

- організаційно-технічні закономірності, що відображають відношення людини і природи, людини і техніки;
- соціально-економічні закономірності, що відображають широкий спектр відносин між соціальними верствами і групами;
- соціально-психологічні, що виникають як із суспільної, так і з біологічної зумовленості людської поведінки і людських відносин.

На нашу думку, ці закономірності знайшли найбільш вдале відображення в так званій концепції «7-С», запропонованій Т. Пітерсом і Р. Уотерменом (рис. 4).

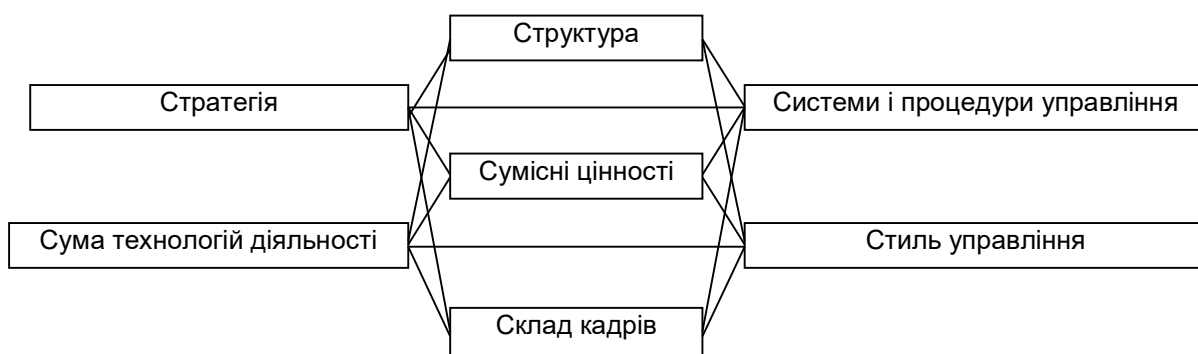


Рис. 4. Схема «7С» – «Щасливий атом»

Авторами концепції був запропонований комплексний підхід до управління організацією як соціальною системою на основі розгляду семи характеристик організації:

- «жорстких» характеристик – стратегії, структури, системи і процедур управління;
- «м'яких» характеристик – складу кадрів, стилю управління, суми технологій діяльності;
- інтегрує характеристики – спільно визнаних цінностей (корпоративної культури).

Під конкурентною перевагою ми розуміємо характеристики ринкової діяльності освітньої установи, тобто комплекс заходів у сфері послуг, розподілу, цін, стимулювання, а також персоналу, що забезпечує перевагу над аналогічними діями конкурентів.

Ахіллесова п'ята парадигми управління, що існує в українській вищій школі – механістичне уявлення про систему освіти як систему взаємо-регульованих, зовнішніх по відношенню до людини елементів, за якого не беруть до уваги самотність людського існування і соціокультурну специфіку освітньої діяльності. Але особливості системи вищої освіти як соціальної системи вимагають перенесення акцента в управлінні цією сферою діяльності на розвиток та ефективне використання її кадрового потенціалу.

Етимологічно термін «потенціал» означає «приховані можливості, потужність, силу». Ширше поняття «потенціал» трактують як «джерело можливостей, засобів, запасу, які можуть бути приведені для вирішення якого-небудь завдання або досягнення певної мети; можливостей окремої особи, суспільства, держави в певній галузі». Категорія «потенціал» пов'язана з узагальненою, збірною характеристикою ресурсів керованої системи, прив'язаною до місця і часу, тому «потенціал системи вищої освіти» можна визначити як здатність комплексу її людських і речових ресурсів забезпечити досягнення суспільно-значущих освітніх цілей. Чим в більшій відповідності знаходяться структурні та функціональні елементи ресурсів системи вищої освіти, тим вище потенціал і ефективність її функціонування.

Поняття «потенціал системи вищої освіти (ВНЗ)», виступаючи в єдності просторових і часових характеристик, концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин у ній. По-перше, поняттям «потенціал» відображається минуле, тобто оцінюється сукупність властивостей, накопичених суб'єктами освітньої діяльності, які обумовлюють їх здатність до функціонування та розвитку. По-друге, поняттям «потенціал» характеризується сьогодення (вищої школи, ВНЗ, особистості) з точки зору практичного застосування та використання наявних здібностей. Розглядаючи потенціал колективу ВНЗ з цих позицій, слід мати на увазі, що поряд з реалізованими можливостями можуть залишатися і нереалізовані, що часто веде до зниження ефективності його функціонування. По-третє, потенціал орієнтований на розвиток (на майбутнє). У процесі діяльності її учасники не тільки реалізують свої наявні здібності, а й набувають нові сили і здібності. Представляючи собою єдність стійкого і мінливого станів, потенціал містить у собі в якості «потенції» елементи майбутнього розвитку (вищої школи, ВНЗ, людини).

Ядром потенціалу кожного ВНЗ і вищої школи в цілому є їх кадровий потенціал, який являє собою якісну характеристику освітніх можливостей ПВС. При цьому кадровий потенціал відображає не тільки підготовленість викладацького корпусу до виконання своїх функцій на даний час, але і його можливості в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, наукової та педагогічної кваліфікації, практичного досвіду, ділової активності, якості діяльності та її результативності, професійної мобільності та інновативності, рівня мотивованості.

Як було показано на рис. 2, ПВС ВНЗ значно впливає на кожен з інструментів комплексу маркетингу ВНЗ і є одним з ключових факторів його

конкурентоспроможності. Саме викладачі є основними суб'єктами, що організують освітній процес, будь-які зміни у ПВС змінює як процес, так і результат освіти, що може спричинити за собою зміну і попиту на освітні послуги даного ВНЗ.

Для максимізації конкурентної переваги ВНЗ, заснованої на високому рівні розвитку його кадрового потенціалу, необхідно вивчити особливості діяльності викладачів вищої школи.

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. *Бурков В. Н.* Теория активных систем: состояние и перспективы / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – М.: СИНТЕГ, 1999. – 128 с.
2. *Гессен С. И.* Основы педагогики. Введение в прикладную философию. – М.: Школа-Пресс, 1995. – 448 с.
3. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер. – М.: Бизнес-книга, 1995. – 702 с.
4. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент: пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб.: ПитерКом, 1998. – 559 с.
5. *Романкова Л. И.* Высшая школа: социальные технологии деятельности: монография. – М.: НИИВО, 1999. – 256 с.

Отримано: