

## Рентабельная стоимость студенческой учебной группы и корректировка портфеля образовательных программ

Азоев Геннадий Лазаревич

Д-р экон. наук, проф., зав. каф. маркетинга  
ORCID0000-0002-5627-3097, e-mail: gl\_azoev@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

### Аннотация

Необходимость роста внебюджетного финансирования университета выдвигает на передний план цель увеличения приема абитуриентов по договорам с оплатой обучения. Для вузовских работников это не новость, но, к сожалению, достижение цели сталкивается с рядом нерешенных частных задач. В первую очередь неясно, какой должна быть стоимость одной учебной группы, чтобы обеспечить все необходимые условия для развития университета, в том числе заработную плату профессорам и преподавателям не ниже двукратной средней заработной платы региона базирования. Как, используя ответ на данный вопрос, управлять портфелем образовательных программ и приемной кампанией. Предлагаемые ответы на поставленные вопросы основываются на маркетинговом подходе, в котором представлены формулы для расчета рентабельной стоимости бакалаврской группы, алгоритм определения структуры группы, рекомендации по корректировке портфеля программ и расчета общего объема доходов университета от внебюджетного приема, обеспечивающих плановое развитие университета.

### Ключевые слова

Внебюджетный прием, затраты, рентабельность, портфель программ, расчет стоимости, востребованность программы

**Для цитирования:** Азоев Г.Л. Рентабельная стоимость студенческой учебной группы и корректировка портфеля образовательных программ // Вестник университета. 2023. № 5. С. 141–150.

# Student study group break-even value and adjustment of the educational program portfolio

**Gennady L. Azoev**

Dr. Sci. (Econ.), Prof., Head of the Management Department  
ORCID0000-0002-5627-3097, e-mail: gl\_azoev@guu.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The need to raising the extra-budgetary funding of the university brings to the fore the goal of increasing the admission of applicants under tuition agreements. This is not news for university employees, but, unfortunately, achieving the goal faces a number of unsolved private tasks. First of all, it is unclear what the cost of one study group should be in order to provide all the necessary conditions for the university development, including the salaries of professors and teachers at least twice the average salary of the home region. How, using the answer to this question, to manage the portfolio of educational programs and the admission campaign. The proposed answers to the questions are based on a marketing approach, which presents formulas for calculating the break-even value of a bachelor's group, an algorithm for determining the structure of the group, recommendations for adjusting the portfolio of programs and calculating the total amount of university income from extra-budgetary admission, ensuring the planned university development.

## Keywords

Extrabudgetary admission, costs, breakeven, program portfolio, cost calculation, program relevance

**For citation:** Azoev G.L. (2023) Student study group break-even value and adjustment of the educational program portfolio. *Vestnik universiteta*, no. 5, pp. 141–150

## ВВЕДЕНИЕ

Наличие переломного момента в жизни можно оценить только по прошествии 10–20 лет. Можно жить в этот момент, но не характеризовать его как качественное изменение направления развития и только через значительный промежуток времени осознать это. В высшей школе таким моментом считают переход на Болонскую систему. Нам представляется это значимым, но не решающим изменением в развитии высшей школы. По мнению автора, перелом наступил раньше, он появился с введения платного обучения. Начиная с этого момента, качество подготовки студентов (главного показателя работы вуза) как минимум перестало расти. Отсутствие конкурса для тех, кто учится по договорам, стало ухудшать входной поток абитуриентов. И это обстоятельство совместно с большим количеством других факторов запустило процесс стагнации, который продолжается и сейчас.

Можно возразить – во многих странах, где функционируют лучшие университеты, давно существует платное образование и это имманентное условие работы высшей школы в странах Запада [1–3]. С этим можно согласиться, но это не относится к нашей стране. Мы, наверное, единственная страна в мире, где многие студенты платят за то, чтобы не учиться. Большое количество студентов, обучающихся по договорам, в советское время не должны были бы учиться в вузе из-за отсутствия необходимого уровня начальных знаний и элементарного кругозора. И наоборот, большое количество талантливых ребят не имеют возможность поступить в вуз из-за высокого конкурса на очень небольшое количество бюджетных мест и/или отсутствия денег на обучение. Качество входного потока падает вот уже более 20 лет, что конечно же сказывается на результатах работы вузов и уровне профессионализма выпускников.

Введение платного обучения в российской высшей школе превращает процесс учебы в услугу (услуга против денег) [4–7]. Но в нашей ментальности обучение/воспитание всегда было нечто большим, например, как любовь. Что случается с любовью, когда она становится платной, всем известно. Похожее происходит с услугой образования. Такая услуга изменила облик университетов через переустройство ключевого функционала кафедры. К трем основным функциям (обучение, наука, воспитание) добавили извлечение денег, без которых стало невозможным нормальное материальное поощрение преподавателей и в целом развитие вуза. Огорчительно, что для большого количества университетов данная функция становится основной.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Из сказанного выше видно отношение автора к платному обучению, но оно есть и в большинстве государственных вузов, например, экономического профиля, который является преобладающим (иногда основным) источником финансирования. Это обстоятельство вынужденно заставляет кафедры и в целом университет более тщательно планировать денежные потоки от платного обучения. И ключевой момент в этом планировании – обеспечение такого платного приема, который позволил бы вузу развиваться и реализовывать свои главные функции – обучение, научную деятельность и профессиональное воспитание будущих специалистов [8–12].

В такой постановке задачи стал уместен не совсем академический термин «стоимость учебной группы» ( $C_{yt}$ ) – суммарная годовая плата за обучение со стороны учебной группы, то есть обучающихся по договорам ( $C_A$ ) и бюджетников, образование которых финансирует государство ( $C_6$ ) (1):

$$C_{yt} = C_A + C_6 \quad (1)$$

Если просуммировать годовую стоимость всех учебных групп ( $B_y$ ), то получим часть бюджета университета, образованную за счет учебной деятельности, которая совместно с годовыми доходами по научной работе ( $B_n$ ), дополнительному образованию ( $B_A$ ) и другой внебюджетной деятельности ( $B_b$ ) образуют консолидированный бюджет университета –  $B$  (стипендиальный фонд по понятным причинам мы выносим за пределы рассмотрения) (2):

$$B = B_y + B_n + B_A + B_b, \quad (2)$$

где  $B_y = \sum C_{yt}$  (суммирование по всем учебным группам университета)

Консолидированный бюджет должен обеспечить выполнение требований по не менее двукратно-му превышению заработной платы профессорско-преподавательского состава (далее – ППС) средней

по региону и обеспечить развитие университета. Эта же цель стоит перед определением стоимости каждой учебной группы. При достижении данной цели стоимость группы признается рентабельной. В контексте образовательной деятельности в государственном вузе это понятие условное. Прибыли вуз не получает. Речь идет только о той стоимости, которая позволяет оплатить труд профессоров и преподавателей, обучающихся студентов, в соответствии с установленными требованиями и обеспечить нормальный воспроизводственный процесс.

Таким образом, главная задача состояла в определении стоимости учебной группы, которая удовлетворяла бы данным требованиям. Ее решение дает возможность по-новому оценить реализацию приемных кампаний, совершенствовать процедуру планирования внебюджетного приема и на этой основе более целенаправленно управлять портфелем образовательных программ. Эти обстоятельства определили структуру содержания настоящей статьи.

## ОЦЕНКА РЕНТАБЕЛЬНОЙ СТОИМОСТИ УЧЕБНОЙ ГРУППЫ

Отталкиваясь от формулы (2), сконцентрируемся на расчете  $C_{yr}$ , формирующей бюджет от учебной деятельности в студенческих группах ( $B_y$ ).

В часовом выражении бакалаврская программа предусматривает обучение в течение примерно 7 300 часов и совместно с практиками и государственной аттестацией (1 500 часов) образует часовой фонд ( $\Phi_{\text{ч}}$ ) в 8 800 часов на группу, что в годовом выражении ( $\Phi_{\text{г}}$ ) составит (3):

$$\Phi_{\text{г}} = \frac{\Phi_{\text{ч}}}{4}, \quad (3)$$

то есть в нашем примере  $\Phi_{\text{г}} = \frac{7\,300 + 1\,500}{4} = 2\,200$  (часов)

Большую часть ППС в любом вузе составляют доценты, которые реализуют данный часовой фонд. Средневзвешенная величина исходной нагрузки 1 шт. ед. доцента ( $H_d$ ) находится на уровне 850 часов. Таким образом, для того, чтобы реализовать  $\Phi_{\text{г}}$ , потребуется следующее количество штатных единиц доцентов ( $K_d$ ) (4):

$$K_d = \frac{\Phi_{\text{г}}}{H_d} \quad (4)$$

$$K_d = \frac{2\,200}{850} = 2,6 \text{ (шт. ед.)}$$

Для того чтобы обеспечить работу 2,6 шт. ед. доцентов, потребуется выплатить им заработную плату не ниже 2-х кратной средней региональной заработной платы ( $ЗП_{\text{ср}}$ ) и при этом учесть понижающий коэффициент, который уменьшает доход преподавателя на одновременную работу с несколькими группами в потоке, то есть учитывает запараллеливание работ ( $1 - k_{\text{п}}$ ). Для расчета данного коэффициента достаточно определить удельный вес занятий, которые проводятся в потоке ( $k_{\text{п}}$ ), в общем количестве учебных часов.

Кроме того, университет должен с полученного дохода преподавателя также перечислить единый социальный налог (30,2 %).

В связи с тем, что доход преподавателя формируется не только в результате учебной деятельности, но и в результате научной работы, а также участия в программах дополнительного образования, а иногда и в других видах уставной деятельности, то величина дохода от учебной работы –  $З_d$ , обеспечивающая требование превышения 2-х кратной величины средней заработной платы по региону, должна быть уменьшена на удельный вес учебной деятельности  $\Delta_y$  в консолидированном бюджете университета. Таким образом, будут учтены заработки преподавателя за счет работы в университете, но вне рассматриваемых учебных групп.

Помимо перечисленных затрат университет должен развиваться. И доходы от учебной деятельности в учебных группах должны не только обеспечивать заработную плату, но и вносить свой вклад в содержание инфраструктуры и в фонд развития университета. Поэтому в стоимости учебной группы должны быть учтены отчисления и на эти необходимые затраты ( $\Phi_p$ ).

В результате представленных рассуждений вуз затратит на одну группу в год сумму, определяющую стоимость учебной группы ( $C_{\text{ут}}$ ) (5):

$$C_{\text{ут}} = K_A \cdot (2 \cdot 3\text{П}_{\text{ср}}) \cdot (1 - k_{\text{п}}) \cdot 12 \cdot 1,302 \cdot \Delta_y \cdot k_p \cdot \phi_p \quad (5)$$

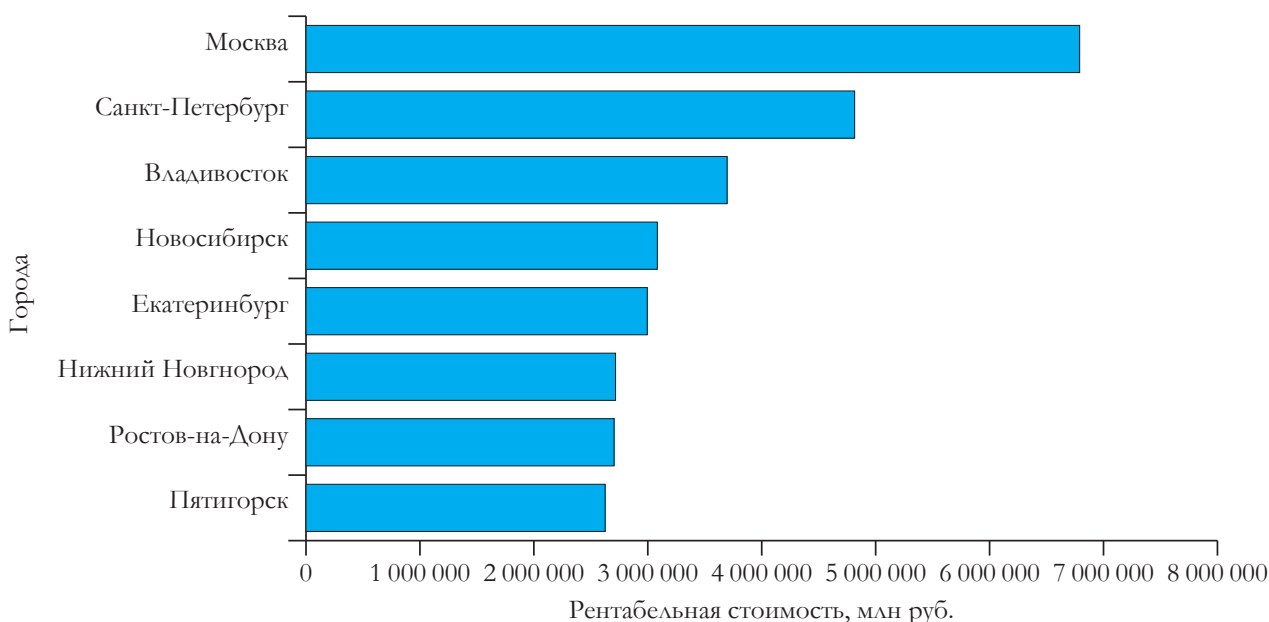
Такие минимальные расходы в год должен произвести университет для того, чтобы обеспечить реализацию одного учебного года для одной группы бакалавров и выполнить при этом требование превышения 2-х кратной заработной платы по региону.

Если  $3\text{П}_{\text{ср}}$  равняется 80 тыс. руб., средний коэффициент запараллеливания – 0,3, а удельный вес заработной платы преподавателей от учебной работы в студенческих группах в консолидированном бюджете университета – 0,75 и  $\phi_p$  – 1,4, то минимальная стоимость учебной группы составит (6):

$$C_{\text{ут}} = 2,6 \cdot 2 \cdot 80 \cdot (1 - 0,3) \cdot 12 \cdot 1,3 \cdot 0,75 \cdot 1,4 = 4\,770 \text{ (тыс. руб.)} \quad (6)$$

Как видно из формулы (5), полученная цифра зависит от многих составляющих, которые определяют специфику вуза. Для технических вузов, обязанных содержать, поддерживать и развивать дорогостоящую техническую базу, отчисления на содержание инфраструктуры и развитие ( $\phi_p$ ) будут выше. Если вуз расположен в регионе с более высокой средней заработной платой, то стоимость группы также будет значительнее. Расчеты показывают, что для большинства регионов и вузов страны искомая величина будет располагаться в диапазоне 2 до 7 млн руб. Отметим, что такой показатель является минимально необходимой величиной для обеспечения поставленных требований.

Если предположить, что университет, для которого выше определены уточняющие коэффициенты, расположен в столицах разных федеральных округов России, то рентабельная стоимость бакалаврской учебной группы в 2022 г. будет разной из-за вариации средней заработной платы регионов: Москва (Центральный федеральный округ) – 113 895 руб., Санкт-Петербург (Северо-Западный федеральный округ) – 80 770 руб., Екатеринбург (Уральский федеральный округ) – 50 235 руб., Ростов-на-Дону (Южный федеральный округ) – 453 423 руб., Новосибирск (Сибирский федеральный округ) – 51 718 руб., Пятигорск (Северо-Кавказский федеральный округ) – 44 029 руб., Владивосток (Дальневосточный федеральный округ) – 61 985 руб. (рис. 1).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Рентабельная стоимость учебной группы в столицах федеральных округов России

Только выделенный фактор средней заработной платы региона варьирует стоимость в пределах 250 %: Москва – 6,8 млн руб., Санкт-Петербург – 4,9 млн руб., Владивосток – 3,7 млн руб., Новосибирск – 3,1 млн руб., Екатеринбург – 3,0 млн руб., Нижний Новгород – 2,7 млн руб., Ростов-на-Дону –

2,7 млн руб., Пятигорск – 2,6 млн руб. Если в качестве изменяемого фактора принять коэффициент, учитывающий отчисления в фонд развития университета, который в значительной степени зависит от профиля вуза (технический/технологический, экономический/гуманитарный, творческий), вариация стоимости также будет значительной в пределах не ниже 200 %. Таким образом, каждый из сомножителей (за исключением констант) влияет на искомую величину, и поэтому при практических расчетах важно тщательно подойти к обоснованию и расчету всех коэффициентов в формуле (5), определяемых профилем вуза, его спецификой и географическим расположением.

При этом важно иметь в виду, что рассчитываемая стоимость является минимально допустимой, не позволяющей увеличивать выплаты преподавателям и направлять средства на развитие университета выше параметров, установленных в формуле (5).

Следовательно,  $B_y$  (бюджет университета, формируемый в результате учебной деятельности в бакалавриате) будет равен произведению рассчитанной стоимости бакалаврской группы и количества групп. К примеру, если в московском вузе таких групп 200, при заданных выше параметрах  $B_y$  будет равен  $(200 \cdot 6,8) 1360$  млн руб.

Аналогичные расчеты можно произвести для магистратуры, аспирантуры и программ дополнительного профессионального образования. В формуле (5) изменятся сомножители и их значения, но логика останется той же.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЛАНОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДОГОВОРНОМУ ПРИЕМУ И СТРУКТУРЫ УЧЕБНОЙ ГРУППЫ

Для ясности дальнейших размышлений в качестве примера рассмотрим московский вуз со стоимостью бакалаврской группы 6,8 млн руб. Принимая во внимание, что договорная стоимость обучения бакалавра не должна быть ниже бюджетной, структура группы может формироваться по следующему простому алгоритму.

Если известны общая стоимость группы (в нашем примере – 6,8 млн руб.), договорная стоимость обучения (например, 300 тыс. руб.) и бюджетная (290 тыс. руб.), то структура учебной группы может быть следующей:

$300 \cdot 7 + 290 \cdot 17 = 6930$  (тыс. руб.), то есть 7 студентов, обучающихся по договору и 17 бюджетников.

Возможны и другие варианты, например, при отсутствии бюджетных мест для достижения необходимой стоимости в 6,8 млн руб. потребуется 23 договорных студента.

На практике эта задача, как правило, имеет только один вариант решения. Дело в том, что количество бюджетных мест на одну группу часто заранее известно. И в такой ситуации вариант решения может быть только один. В этой типовой ситуации количество студентов, обучающихся по договорам, и договорная стоимость обучения являются не только величинами, однозначно формирующими рентабельную стоимость учебной группы, но и плановыми величинами для приемной кампании, достижение и превышение которых критически важно для нормальной деятельности университета.

## КОРРЕКТИРОВКА ПОРТФЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

В реальных приемных кампаниях вуза ситуация с набором часто бывает очень разной для отдельных направлений подготовки и образовательных программ – по некоторым программам стоимость группы превышает плановые задания, по некоторым не достигает их. Даже если в целом ситуация с финансовым потоком балансируется, то есть недобор обучающихся по договорам отдельных групп и направлений подготовки, который компенсируется «перебором» по другим. Такая ситуация заставляет задуматься, по крайней мере, о том, как стимулировать рост аутсайдеров.

Для анализа предлагается система «светофор», суть которой заключается в распределении всех учебных групп на 3 квартили по уровню выполнения плана договорного набора:

- красный цвет – аутсайдеры, хронически не выполняющие план внебюджетного набора;
- желтый – «середняки», находящиеся «на грани»;
- зеленый – лидеры, уверенно из года в год перевыполняющие планы набора по договорам (табл. 1).

Комментируя данные направления работы, важно отметить, что нельзя допускать наличия в течение длительного времени программ аутсайдеров. Это не только финансовый удар по университету, но и ухудшение его имиджа, что с течением времени в качестве обратной связи обязательно отрицательно скажется

на экономике вуза. К сожалению, часто именно такие программы ассоциируются у абитуриентов (и их родителей) с конкретным университетом.

Таблица 1

**Направления повышения консолидированной стоимости учебных групп**

| Уровень выполнения плана приема по договорам | Ключевые направления стимулирования роста                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аутсайдеры                                   | Ликвидация программ, радикальная модернизация, запуск новых программ и их продвижение                                                                                                                                         |
| «Средняки»                                   | Развитие и модернизация программ, продвижение программ в Средствах массовой информации (далее –СМИ), создание «эффекта превышения ожиданий»                                                                                   |
| Лидеры                                       | «Дробление» успешных программ, создание совместных программ с ведущими университетами, активное продвижение программ в СМИ, реализация медиа-планов, в которых данные программы формируют образ университета (имидж, реклама) |

*Составлено автором по материалам исследования*

Ликвидация программ всегда связана с кадровым вопросом и поэтому является весьма деликатной процедурой. Иногда она невозможна по объективным причинам, например, связанным с потерей определенного направления подготовки. В этом случае необходимы или запуск новой программы, или радикальная модернизация существующей.

Наш опыт подсказывает, что информация о модернизации программы-аутсайдера должна получить широкое распространение в первую очередь в самом университете. Дело в том, что главным фактором выбора вуза и программы обучения являются рекомендации близких и знакомых, которым абитуриент доверяет, и прежде всего родителям. По нашим исследованиям, более 70 % родителей перед поступлением своего ребенка находят возможности связаться с представителями университета, по крайней мере, для получения «внутренней» оценки качества выбранной программы обучения. Что скажет этот эксперт, зависит от того, как он оценивает эту программу. Если он знает, что программа успешно модернизируется, его оценка будет скорее положительной. Если программа относится к группе «неизлечимых хроников, которые не лечатся», нельзя надеяться, что она будет рекомендована. Напомним, что эти рекомендации являются ключевыми при выборе. Конечно, «внутреннее» информирование о повышении актуальности и качества программы не является единственным способом активизации спроса, но в то же время абсолютно необходимо.

И все-таки часто приходится идти на ликвидацию программы. Важным моментом здесь должна быть возможность перераспределения небольшого входного потока абитуриентов с ликвидируемой программы на другие для того, чтобы не потерять пусть и незначительный финансовый поток.

«Средняки», как правило, самая многочисленная группа – ядро, формирующее экономическое благополучие университета. Главная задача – наращивание платного приема, так как данные программы воспринимаются абитуриентами как актуальные и качественные. Помимо совершенствования и продвижения программ-средняков, ключевым направлением роста является создание «эффекта превышения ожидания».

В маркетинге этот эффект генерируют по продуктам, для которых ключевым фактором выбора являются рекомендации близких и знакомых. Повлиять на рекомендации родителей с помощью традиционных средств маркетинга невозможно, так как нельзя заставить рекомендовать. Но в арсенале маркетинга есть особенный и эффективный инструмент. Суть его заключается в том, чтобы в процессе обучения предложить бывшим абитуриентам более широкие возможности по сравнению с теми, которые декларировались перед поступлением, то есть создать «эффект превышения ожидания». Именно такое превышение генерирует рекомендации близким и знакомым поступать на данную программу.

Возникает вопрос. Что есть в арсенале средств университета для превышения ожидания? Это в первую очередь работа с индустриальными партнерами, когда лидеры индустрии часто появляются в аудитории и направляют практические устремления студентов. Гарантированное трудоустройство лучших студентов в ведущие компании, особенно если эта возможность эксклюзивная, а стартовая заработная плата выше средней. Также в этом арсенале имеется возможность создания студентом собственного

бизнеса в процессе обучения на конкретной программе. Это непросто, но эффект работает безотказно, спрос на программу растет.

Особенно способствует созданию данного эффекта проектное обучение. В Государственном университете управления (далее – ГУУ) проектное обучение реализуется уже более 4-х лет. Ликвидированы все курсовые работы и вместо них введен отдельный день проектной работы. В течение 6 семестров студенты, опираясь на прослушанный в аудитории материал, заняты разработкой проектов, лучшие из которых продвигаются на инвестиционные площадки и даже финансируются университетом. В Институте маркетинга ГУУ таких видов проектов несколько, самый популярный среди студентов – разработка маркетингового проекта нового цифрового продукта/сервиса. С помощью проектной работы преодолевается существенный барьер при трудоустройстве, связанный с отсутствием практического опыта. Студент может предъявить работодателю разработанный, а в отдельных случаях, реализованный проект, что фиксируется в его профессиональном портфолио.

Программы-лидеры менее подвержены конъюнктуре и обладают большим экономическим потенциалом. Наш опыт показывает, что одним из действенных инструментов роста успешных программ является их «дробление». Проиллюстрируем этот эффект на примере бакалаврской программы «Реклама и связи с общественностью в бизнесе», реализуемой ГУУ в рамках направления «Реклама и связи с общественностью».

Данная программа уже несколько лет является самой обширной в университете (от 5 до 7 групп на курсе) с самым большим количеством студентов, обучающихся по договорам, с самым высоким конкурсом на бюджетные места (280 баллов и выше). Программа успешная, но достигшая своего максимума по платному набору, так как в последние годы количество студентов, обучающихся по договорам, перестало расти.

После анализа ситуации было решено провести «дробление» успешной, но остановившейся в росте программы. Были разработаны и запущены параллельно еще 2 актуальные программы в рамках направлений «Цифровые маркетинговые коммуникации» и «Продвижение нового бизнеса». Причем сделано это было таким образом, чтобы ядро всех 3-х программ (дисциплин, формирующих профессию) было единым и составляло около 60 %. «Материнская» программа «Реклама и связи с общественностью в бизнесе» «поделилась» этим ядром. А остальные 40 % полностью были сфокусированы на специальные дисциплины новых программ. В результате общее количество студентов, обучающихся по данному направлению подготовки по договорам в ГУУ, возросло на 25 %. Новые программы продолжают увеличиваться с ростом стоимости обучения, что подтверждает правильность принятого решения.

Другим ключевым направлением роста успешных программ является их микширование с другими актуальными программами, пользующимися нарастающим спросом. Причем такое микширование не должно ограничиваться направлением подготовки, чаще всего это микс разных профессий, но актуальных и востребованных.

Приведем пример. Для многих очевидно нарастание спроса на IT-специалистов, особенно в области программирования. Аналогична тенденция роста спроса на маркетологов. Эти тенденции формируют очевидный и очень продуктивный вариант микса. В «одной студенческой голове» размещаются компетенции и маркетолога, и программиста. Такой вариант новой профессии уже чрезвычайно востребован и высоко оплачивается. Солидная заработная плата связана не только с тем, что два специалиста заменяются одним. Это не является основным эффектом. Главный эффект заключается в качестве конечного результата, когда программирование ведется в рамках маркетинговой идеологии одним человеком, который одинаково хорошо владеет технологиями программирования и маркетинга. Такая комплексная компетенция позволяет органично внедрять маркетинговые приоритеты как на предпроектном этапе (генерация идеи продукта с определением целевой группы, выделением ключевых функций, оценкой емкости рынка), в процессе программирования (функционал продукта, его графический дизайн, схемы монетизации), а также на этапе внедрения нового продукта (медиапланирование, продвижение, стимулирование покупок и управление продажами в целом). В результате можно будет сломать существующую негативную тенденцию коммерческого провала 95 % новых цифровых продуктов/сервисов, которая в основном обязана неправильному пониманию рынка и его потребителям. Маркетинг на предпроектной стадии будет выступать в качестве фильтра, на стадии разработки как инструмент, формирующий функционал, а на стадии выхода на рынок – как ускоритель продаж. Для задач современной экономики такой микс представляется особенно актуальным, так как выход на рынки (особенно новые) часто осуществляется в цифровой среде.

Объединение компетенций маркетинга с компетенциями из других сфер знаний может проходить и в других объектных областях: маркетинг и конструкторская подготовка производства, маркетинг и логистика, маркетинг и новые технологические решения и др.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленные выводы и рекомендации настоящей статьи не являются исчерпывающими, так как улучшение финансового состояния университета за счет совершенствования портфеля образовательных программ не является единственным источником роста. Однако портфель программ, как правило, основной и поэтому должен быть ключевым объектом внимания как со стороны выпускающих кафедр, институтов (факультетов), так и со стороны университета в целом. Это задача, которая объединяет весь коллектив. И если вернуться к началу статьи, важно подчеркнуть, что данная задача не должна отвлекать от главного – повышения качества подготовки студентов и результативности научных исследований. Изыскание средств для этого через платное обучение стало безальтернативным направлением деятельности университета. Решать эту проблему в части внебюджетной деятельности придется нам и на профессиональной маркетинговой основе. Высшего образования, финансируемого полностью из бюджета, наверное, больше не будет.

## Библиографический список

1. Альтбах Ф.Дж., Салми Д. *Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов мирового класса*. Пер. с англ. Шульгина Н. М.: Весь Мир; 2012. 410 с.
2. Окольнішнікова І.Ю. Настройка цифровых внутренних маркетинговых коммуникаций как драйвер модернизации системы управления университетов на основе сотворчества и доверия. В кн.: *Маркетинг сотворчества и глобальные коммуникации доверия*. Санкт-Петербург: СПбГЭУ; 2020. С. 513–531.
3. Багиев Г.А., Юлдашева О.У., Шубаева В.Г. и др. *Маркетинг сотворчества и глобальные коммуникации доверия: коллективная монография*. Санкт-Петербург: СПбГЭУ; 2020. 544 с.
4. *Маркетинг: от образования к профессиональной деятельности: монография* / под ред. Азоева Г.А. М.: Издательский дом ГУУ; 2017. 249 с.
5. Краснов Е.В., Семенов И.В., Сумарокова Е.В. Исследование возможностей повышения качества обучения и инфраструктуры университета. *Вестник Университета*. 2020; 9: 32–40 с.
6. Багиев Г.А., Шубаева В.Г., Юлдашева О.У. и др. *Маркетинг России. Научно-педагогическая школа «Маркетинг взаимодействия»: коллективная монография*. Санкт-Петербург: СПбГЭУ; 2022. 275 с.
7. Алешникова В.И., Ахметшин А.Ф., Басова В.П. и др. *Высшее образование в России: вызовы времени и взгляд в будущее: коллективная монография*. М.: ИНФРА-М; 2020. 610 с.
8. Азоев Г.А. *Новые решения в цифровом маркетинге: монография*. М.: ГУУ; 2022. 217 с.
9. Азоев Г.А. *Маркетинг образовательной деятельности университета: монография*. М.: ГУУ; 2020. 137 с.
10. Азоев Г.А., Сумарокова Е.В. Маркетинг новых цифровых продуктов. В кн.: *Маркетинг: проблемы, решения и перспективы*. М.: ООО «Русайнс»; 2022. 265–278 с.
11. Азоев Г.А., Сумарокова Е.В. Краткосрочное прогнозирование спроса на новые цифровые продукты: опыт Института маркетинга ГУУ. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2021; 4: 248–257 с.
12. Окольнішнікова І.Ю. и др. Оценка образовательных технологий и методов продвижения образовательных программ. В кн.: *Анализ социально-экономического развития Российской Федерации за 2020 год: Монография. В 2-х частях. Часть 1*. М.: Изд-во ГУУ; 2021. С. 205–236.

## References

1. Altbach F.J., Salmi D. *The Road to Academic Excellence: The formation of world-class research universities*. Trans. From Eng. Shulgina N. M.: The Whole World; 2012. (In Russian).
2. Okolnishnikova I.Y. Setting up digital internal marketing communications as a driver of modernization of the university management system based on co-creation and trust. In: *Co-creation Marketing and Global Trust Communications: a collective monograph*. Saint-Petersburg: SPbGEU; 2020. 513–531 pp. (In Russian).
3. Bagiev G.L., Yuldasheva O.U., Shubaeva V.G. et al. *Co-creation marketing and global trust communications: collective monograph*. Saint-Petersburg: SPbGEU; 2020. (In Russian).
4. *Marketing: from education to professional activity: monograph* / ed. by Azojev G.L. Moscow: SUM Publ. House; 2017. (In Russian).

5. Krasnov E.V., Semenov I.V., Sumarokova E.V. Study of opportunities to improve the quality of education and infrastructure of the university. *Vestnik universiteta*. 2020; 9: 32–40 pp. (In Russian).
6. Bagiev G.L., Shubaeva V.G., Yuldasheva O.U et al. *Marketing of Russia. Scientific and pedagogical school "Interaction Marketing": collective monograph*. Saint-Petersburg: SPbGEU; 2022. (In Russian).
7. Aleshnikova V.I., Akhmetshin A.F., Basova V.P. et al. *Higher education in Russia: challenges of the time and a look into the future: a collective monograph*. Moscow: INFRA-M; 2020. (In Russian).
8. Azoev G.L. *New solutions in digital marketing: monograph*. Moscow: SUM, 2022. (In Russian).
9. Azoev G.L. *Marketing of educational activities of the University: monograph*. Moscow: SUM; 2020. (In Russian).
10. Azoev G.L., Sumarokova E.V. Marketing of new digital products. In: *Marketing: problems, solutions and prospects*. Moscow: LLC «Rusains»; 2022. (In Russian).
11. Azoev G.L., Sumarokova E.V. Short-term forecasting of demand for new digital products: the experience of the Marketing Institute of SUM. *Marketing and marketing research*. 2021; 4: 248–257 pp. (In Russian).
12. Okolnishnikova I.Yu. et al. Evaluation of educational technologies and methods of promoting educational programs. In: *Analysis of the socio-economic development of the Russian Federation for 2020: Monograph. In 2 parts. Part 1*. Moscow.: SUM Publ. House; 2021. 205–236 pp. (In Russian).