

Бончукова Д. А., ассистент кафедры
маркетинга и стратегического планирования

РГПУ им. А.И. Герцена

dbonchukova@mail.ru

Старобинская Н. М., к.э.н., доцент кафедры
маркетинга и стратегического планирования

РГПУ им. А.И. Герцена

nadine.star@mail.ru

Стратегический маркетинг и конкурентоспособность вуза

Аннотация

Сегодня, принимая участие в конкурентной борьбе за будущих студентов, вуз должен создавать видимые для потенциальных потребителей своих услуг различия. Поэтому возникает необходимость не только в разработке стратегии, но и в применении инструментария стратегического маркетинга, который помог бы использовать возникающие конкурентные преимущества. В статье так же подробно рассматриваются факторы, влияющие на конкурентоспособность вуза.

Ключевые слова: конкурентоспособность образовательного учреждения, стратегическое управление, политика государства в сфере образования, стратегический маркетинг.

RePEc: M31, P43

УДК 339.138, 338.46

Bonchukova D.,

*assistant professor of Marketing and Strategic
Planning Department at Herzen's Russian State Pedagogical University*

dbonchukova@mail.ru

Starobinskaya N.,

*Phd, associate professor of Marketing and Strategic
Planning Department at Herzen's Russian State Pedagogical University*

nadine.star@mail.ru

Strategic marketing and competitiveness of high school

Abstract

Today, taking part in competing for prospective students, the university should create visible differences in their services to potential customers. Therefore there is a need not only to develop a strategy, but also in the application of strategic marketing tools that would help to use the competitive advantages. The article also discussed in details the factors affecting the university's competitiveness.

Keywords: educational institution's competitiveness, strategic management, educational public policy, strategic marketing.

RePEc: M31, P43

УДК 339.138, 338.46

Бончукова Д. А., ассистент кафедры
маркетинга и стратегического планирования
РГПУ им. А.И. Герцена
dbonchukova@mail.ru

Старобинская Н. М., к.э.н., доцент кафедры
маркетинга и стратегического планирования
РГПУ им. А.И. Герцена
nadine.star@mail.ru

Стратегический маркетинг и конкурентоспособность вуза

Bonchukova D.,
*assistant professor of Marketing and Strategic
Planning Department at Herzen's Russian State Pedagogical University
dbonchukova@mail.ru*

Starobinskaya N.,
*Phd, associate professor of Marketing and Strategic
Planning Department at Herzen's Russian State Pedagogical University
nadine.star@mail.ru*

Strategic marketing and competitiveness of high school

Современный мир, мир постоянно меняющийся, с неопределенной внешней средой и постоянно меняющимися ключевыми факторами успеха, в котором уже недостаточно стандартных подходов для формирования и реализации конкурентных преимуществ, которые бы позволили организации эффективно функционировать в долгосрочной перспективе, необходимы принципиально новые концепции, позволяющие добиться устойчивого лидерства. Одной из таких концепций является стратегический маркетинг. Стратегический маркетинг (по Жан-Жаку Ламбену) представляет собой как «систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей, а также разработка концепций эффективных товаров или услуг, позволяющих компании обслуживать выбранные группы покупателей лучше, чем конкуренты, и тем самым обеспечивающих ...

устойчивое конкурентное преимущество» так и «процесс разработки стратегического комплекса-микса, основных направлений стратегической политики фирмы в области товара, цен, коммуникаций, распределения и сбыта с учетом факторов, постоянно меняющейся маркетинговой среды». [6]

Эффективное стратегическое управление вузом, должно реализовываться путём проведения своевременных изменений, как в его внутренней среде, так и влиянию на факторы, формирующие внешнюю среду. Стратегический же маркетинг, в свою очередь, даст возможность эффективно использовать появившиеся возможности. Тем самым, вуз сможет целенаправленно изменять себя и влиять на свою окружающую среду, активно формировать общественное мнение и создавать новые конкурентные преимущества.

Отметим, что стратегический маркетинг направлен не только на реализацию соответствующей маркетинговой стратегии, но и на создание таких ключевых факторов успеха, реализация которых позволит добиться подлинной конкурентоспособности, дающей организации устойчивые конкурентные преимущества и возможность добиться лидерства в отрасли. Рассмотрим систему обеспечения конкурентоспособности для организации сферы услуг (на примере вуза).

Обеспечение конкурентоспособности вуза. Система обеспечения конкурентоспособности включает две группы компонентов: с одной стороны, внешнее окружение – вход, выход системы, связи с внешней средой, обратная связь, с другой стороны – внутренняя структура [1]. К внутренним факторам, обеспечивающим конкурентоспособность вуза, относят потенциал маркетинговых служб вуза; финансово-экономический и кадровый потенциал; эффективность комплекса маркетинговых коммуникаций вуза (в том числе рекламы и PR-мероприятий); уровень материально-технического обеспечения.¹ Другими словами, внутренние факторы представляют собой

¹ Научно-технический, производственный, финансовый, кадровый и другой потенциал в экономической литературе объединяется понятием «стратегический потенциал».

стратегические возможности вуза по обеспечению своей конкурентоспособности. Внешние факторы не поддаются воздействию со стороны вуза, но требуют обязательного учета в оценке его конкурентоспособности и в выборе его конкурентной стратегии. Стратегия вуза направлена на то, чтобы на базе изучения факторов внешней среды и составляющих своего конкурентного потенциала трансформировать все это в конкретные конкурентные преимущества, конкурентоспособные услуги и комплиментарную к ним продукцию.

Под внешними факторами понимают:

1. Меры государственного воздействия: налоговая; финансово-кредитная политика, включая различные государственные и межгосударственные дотации и субсидии; участие в международном разделении труда, а так же разработке национальных программ и финансировании научных исследований (а так же иной деятельности) при их реализации.
2. Административного характера: разработка, совершенствование и реализация законодательных актов, способствующих развитию конкурентной среды и высокого конкурентного статуса российских вузов в мировом разделении труда; государственная система стандартизации и сертификации; государственный надзор и контроль за соблюдением обязательных требований стандартов, правовая защита интересов потребителя.
3. Характеристики рынка образовательных услуг: тип рыночной ситуации, программы государственной поддержки, жесткость конкуренции, наличие потенциальных возможностей для развития; обеспеченность, состав и структура трудовых ресурсов.
4. Деятельность общественных и негосударственных институтов, влияющих на вуз.
5. Факторы, связанные с деятельностью политических партий, движений, блоков, формирующих социально-политическую обстановку в стране.

В числе ведущих факторов повышения национальной конкурентоспособности, по мнению, М.И. Гельвановского, выступают промышленная политика, национальное законодательство, обеспечивающее благоприятную среду для развития конкурентоспособности, высокая степень внешней политической независимости и безопасности, внутренняя политическая и социальная стабильность. [1] Отметим, что грамотная промышленная политика должна учитывать не только текущий потенциал национальной экономики, но и способствовать созданию инновационного потенциала, адекватного необходимому уровню задач. [12] Достижение же этих приоритетов возможно только при эффективном кадровом обеспечении всех сфер экономической деятельности и высоком качестве высшего профессионального образования в стране.² Указанные факторы могут и сами влиять на рост или падение конкурентоспособности вузов в стране, так как при не развитом реальном секторе экономики спрос на кадры высокой категории падает, а дальнейшее ухудшение экономической ситуации приводит к снижению финансирования вузов и падению их общественного статуса.

Факторы макросреды для всех вузов страны едины, но у каждого региона и даже отдельного вуза действует свой «набор» факторов. От воздействия внешних факторов зависит эффективность функционирования вуза, особенно государственного; в свою очередь конкурентоспособность последнего отражается на уровне развития региона и страны в целом. Как отмечают Ю.С.Савенкова и А.А.Советкина, существует три уровня на которых осуществляется взаимодействия вуза и его внешней среды: мегауровень, макроуровень и микроуровень [13] (табл.1).

Таблица 1

² Очень показателен пример Франции, которая в конце прошлого века реализовала концепцию так называемого «квалификационного запаса» в подготовке кадров, что позволило ей с легкостью ответить на новые вызовы глобальной экономики. Действительно, проблемы рынка труда во Франции не связаны с недостатком высококвалифицированных кадров.

Группы факторов, влияющих на конкурентоспособность вуза

Уровень	Факторы	Стратегическое влияние
Мега- среда	Глобальные	К основным факторам, влияющим на вуз, относятся глобализация экономики и образовательного поля (в т.ч. и доступность зарубежного образования), связанного со вступлением России в Болонский процесс; и перехода от экономики товаров к экономике знаний, с все возрастающей ролью неощутимых активов
	Демографические	Изменения в структуре и характеристиках целевой аудитории («демографическая яма», открытость границ, концепция «образования через всю жизнь»)
	Правовые	Взаимодействие с международными системами стандартизации и сертификации
	Технологические	Вовлечение в учебный процесс современных технологий, что позволяет увеличить дифференциацию услуг, оказываемых различным группам потребителей
	Природные и географические	Активное использование возможностей и создание новых ключевых факторов успеха
	Информационные	Возрастание необходимого для обработки и осмысления объема информации, активное использование Интернета в учебном процессе, использование самых современных ИТ-продуктов в обучении
Макро- среда	Экономические	Конкурентоспособность страны и/или конкретной территории (например,

		конкурентоспособность региона или города, где находится учебное заведение), развитие окружающей среды образовательного процесса; государственная политика в области образования, науки и инноваций деятельности; государственная социальная политика и меры по развитию человеческого потенциала; налогово-бюджетная политика
	Национально-политические	Развитие межгосударственных, межнациональных и межрегиональных связей, уровень политической стабильности, уровень социальной напряженности в обществе
	Культурные	К таким факторам можно отнести прежде всего основные взгляды, культурные ценности и нормы поведения, присущие данной национальной культуре; наличие и сила субкультур
	Нормативно-правовые	Национальная система стандартизации и сертификации; законы и иные нормативные акты
Микро-среда	Рыночные (Рынок образования)	Сюда относятся факторы, определяющие; структуру регионального образовательного рынка (характеристики рынка, программы государственной поддержки, жесткость конкуренции (в том числе: наличие, возможности и стержневые компетенции конкурентов); потенциальная емкость рынка и ориентация целевой аудитории

Социальные (характеристики целевой и контактных аудиторий)	Численность и демографические характеристики населения; уровень и качество жизни населения; психографические характеристики населения
Организационные	Факторы микросреды, относящиеся к самому вузу (например, эффективная система управления, применение современных концепций управленческого учета (например, Balanced Scorecard, ³ системы трансфертного ценообразования и др.)
Имиджевые (маркетинговые)	Восприятие вуза целевой аудиторией и стейкхолдерами

Источник: [2, с. 134; 7, с. 153; 8, с. 85]

Сегодня на мегауровне окружающей среды вузов происходят значительные изменения, связанные с процессом глобализации и интеграции национальных экономик, что порождает новые требования к содержанию профессиональной подготовки будущих специалистов. «Факторы макросреды едины для всех вузов страны, а микросреда у каждого региона своя. Все эти факторы могут, как повышать, так и снижать конкурентоспособность вуза. Так как внешняя среда оказывает значительное влияние на образовательный процесс, необходимы постоянный ее мониторинг и поиск методов адаптации к ее изменениям.» [7, с 155]

Отметим, что внутренняя среда вуза обладает достаточной изменчивостью для гибкой реакции на изменения внешней среды (табл. 2). Содержательная основа обучения задается на нескольких уровнях: на уровне государства – это государственные образовательные стандарты (которые задают рамки образовательного процесса, знания и компетенции,

³ Подробнее про данную концепцию см: [15]

получаемые студентами) образовательные стандарты; на уровне вуза – это утвержденные образовательные программы, разработанные в различных структурных подразделениях вуза; на уровне кафедры – конкретные методы и средства, используемые в обучении конкретными преподавателями. Действительно, именно человеческий потенциал вуза и представляет его «ядро», обладающее компетенциями, владеющее уникальными навыками и технологиями, обеспечивающее трансляцию ценностей студентам. Именно это ядро с помощью которых и обуславливает какие именно стандарты обучения и научной деятельности приняты в данном учебном заведении, каково качество обучения в данном вузе, каков уровень мотивированности преподавателей и склонности к инновационной деятельности. Получается, что кадровый потенциал является определяющим для качества образовательных услуг.

Материально-технический потенциал для вуза достаточно важен (особенно для технических и естественно-научных специальностей), ибо для поддержания высокого уровня образования технологии являются одним из первостепенных факторов, а имидж вуза тесно связан с его материальной базой и внешними проявлениями статуса вуза.

Огромное значение, особенно в современных условиях, играет также информационный потенциал вуза, включающий как все средства информационной поддержки его деятельности и компьютерную базу, так и те информационные ресурсы, которыми располагает вуз. В соответствии с новой доктриной министерства науки и образования, ориентацией на соответствие базовым требованиям мировых рейтингов вузов, вопрос информационной открытости выходит на первый план. Отметим, что «вузы постепенно начинают стремиться к публикации значительного количества данных о своей деятельности» [11], что ведет к большей информационной открытости и, в перспективе, к лучшим финансовым показателям. Результаты, полученные авторами, подтверждают адекватность для некоторых учреждений общественного сектора (на примере вузов) подходов

разработанных для сектора частного (взаимосвязь между раскрытием информации и финансовой эффективностью отмечена Ю.Б.Ильиной, И.В.Березинец и А.В. Орловой [4]).

Также существенное значение имеет инновационный потенциал вуза, то есть его склонности и способности к реализации инновационных проектов, развитию новых технологий и разработке новых подходов, а также, включению результатов инновационной деятельности в учебный процесс. Именно инновационный потенциал позволяет вузу выбиться в лидеры, вести активную научную деятельность, поддерживать высокое качество образования. [10] Активная инновационная деятельность позволяет вузу достаточно легко избежать попадания в знаменитые списки «неэффективных вузов», публикуемых Министерством образования и науки. Отметим, что для развития инновационного потенциала необходима адекватная программа развития и стимулирования персонала. «Если же учесть низкий уровень оплаты преподавателей вузов в целом по стране, то для достижения адекватного уровня благосостояния эти люди вынуждены заниматься дополнительной преподавательской или проектной деятельностью, т.е. их инновационная активность растрачивается за пределами вуза или, по крайней мере, его основной деятельности.» [3, с. 115]

Финансовый потенциал влияет на качество кадрового, материально-технического, инновационного и информационного потенциала. Можно утверждать, что финансовый потенциал формируется как за счет государственных средств, так и за счет собственных и привлеченных источников финансирования. [9, с. 123] «Высокая финансовая свобода вуза определяет его возможности по реализации программ продвижения и развития имиджа, а также осуществления мероприятий по активизации инновационного потенциала». [7, с. 154-155]

Таблица 2

Факторы внутренней среды, характеризующие конкурентоспособность вуза

Группа факторов	Влияние на стратегию вуза
Финансово-экономическая	Доходы вуза (из всех источников) в расчете на одного преподавателя, соотношение средней зарплаты профессорско-преподавательского состава и средней зарплаты в регионе; объем НИОКР на одного преподавателя; соотношение внебюджетных и бюджетных источников финансирования
Маркетинговая	Базовая конкурентная стратегия на рынке услуг (лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование), воспринимаемое качество услуг, количество программ дополнительного образования (в том числе и MBA), эффективность маркетинговых коммуникаций (в т.ч. и рекламы)
Материально-техническая	Обеспеченность (обновляемость) фондов (учебно-лабораторных, инструментальных, библиотечных и т.д.); коэффициент информатизации; общая площадь учебно-лабораторных зданий в расчете на одного студента; обеспеченность иногородних студентов местами в общежитиях
Инновационная	Уровень включения персонала в инновационные процессы, объем ресурсов привлеченных за счет инновационной деятельности, уровень мотивации персонала к инновационной деятельности, уровень развития инновационных структур, в том числе и совместных со стейкхолдерами, уровень включения учащихся в инновационные процессы
Информационная	Уровень развития информационных систем поддержки управления вузом, уровень информатизации учебного процесса, наличие информационной базы исследований и разработок вуза, уровень включения

	персонала вуза в информационное пространство глобальных образовательных и исследовательских структур
Кадровая	Уровень квалификации научно-педагогических кадров (доля докторов и кандидатов наук в профессорско-преподавательском составе); продуктивность советов по защите докторских (кандидатских) диссертаций; издание монографий, учебников и учебных пособий; программы материального стимулирования персонала; текучесть кадров (в том числе высшей научной квалификации); уровень трудовой дисциплины
Конкурентоспособность выпускников	Средняя зарплата выпускников; процент трудоустроившихся по специальности выпускников, а так же процент заявок на трудоустройство молодых специалистов к общему выпуску; карьерный рост выпускников

Источник: [5, с. 121]

Предложенная Г.Р. Куцевым структура факторов конкурентоспособности, в соответствии с авторскими взглядами, была дополнена такими немаловажными факторами внутренней среды, как информационная среда и инновационность вуза, которые определяют: многовариантность форм оказания образовательных услуг; наличие современных форм контроля знаний; оригинальность программ обучения; ориентацию на определенную потребительскую нишу (сегмент).

Проведя анализ подходов к конкуренции для вузов можно выявить следующие составляющие конкурентоспособности вузов:

- наличие у вуза необходимого потенциала для участия в конкурентной борьбе, основанного на развитии ресурсного потенциала вуза, использовании особенностей внешней и внутренней среды и реализации эффективной конкурентной стратегии;

- способность вуза функционировать на рынке образовательных услуг в бескризисном режиме и достигать уникальных конкурентных преимуществ по сравнению с другими вузами;
- способность вуза удовлетворять потребности различных групп потребителей образовательных услуг (учащихся и их родителей, работодателей и государства) с максимальным уровнем полезности и экономической эффективности;
- способность вуза реализовывать потребности общества в образовательных услугах высокого качества и необходимого для инновационного развития экономики страны состава;
- способность развивать позитивный имидж по всем видам деятельности, формировать лояльную потребительскую аудиторию и создавать устойчивые связи со стейкхолдерами всех типов;
- способность вуза осуществлять рациональное финансирование всех видов обязательной и дополнительной деятельности, направленных на создание конкурентных преимуществ;
- способность привлекать бюджетные и дополнительные финансовые ресурсы для реализации своей основной деятельности и осуществления проектов, направленных на создание новых конкурентных преимуществ;
- способность поддерживать устойчивую конкурентную позицию, как на внутреннем, так и на глобальном рынке образовательных услуг.

Следовательно, обеспечение конкурентоспособности вуза в значительной степени базируется на развитии его позитивного привлекательного имиджа и формировании устойчивого бренда. Именно имидж и бренд вуза обеспечивают создание лояльной потребительской аудитории вуза и укрепляют связи со стейкхолдерами, в том числе, и в рамках стратегического союза, а также при реализации схем образовательного кредитования с привлечением работодателей.

Заключение. Сегодня, участвуя в конкурентной борьбе, вуз вынужден создавать видимые для потенциальных потребителей своих услуг различия.

Тем самым, вуз должен ориентироваться на воспринимаемую ценность образовательной услуги, тот образ, который потребитель создает в своем воображении по отношению к ней и вузу в целом. Реализация таких воспринимаемых отличий опирается на планомерную маркетинговую деятельность вуза, включающую осуществление непрерывных маркетинговых исследований, анализ потребностей существующей потребительской аудитории и разработку маркетинговой стратегии. Необходимо отметить, что вуз не может ориентироваться только на потребительские предпочтения населения, хотя именно они и определяют реальный выбор вуза среди его конкурентов. В тоже время, реализация роли, возложенной на вуз обществом и потребностями экономики страны, требует ориентироваться еще и на потребности стейкхолдеров всех типов. Именно поэтому перспективным является использование интегрированных схем привлечения дополнительного финансирования в вуз, так как они активизируют развитие тесных отношений с партнерами образования.

Библиография:

1. Гельвановский М.Н. Конкурентоспособность: микро-, мезо- и макроуровни // Высшее образование в России. – 2006. – № 10. – С. 32-40.
2. Голик А. Система внешних факторов конкурентоспособности вуза // Высшее образование в России. – 2007. – № 7. – С. 131-135.
3. Ермаков Ю.В., Рубцова О.Л., Чеснокова М.С. Инновационные процессы в системе высшего образования в России: проблемы развития человеческого капитала // Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2012. – №4. – С. 113-117
4. Ильина Ю.Б., Березинец И.В., Орлова А.В. Индекс раскрытия информации: взаимосвязь с финансовой результативностью // Корпоративные финансы. – 2009. – № 2. – С. 28-39.

5. Куцев Г.Р. Обеспечение качества высшего образования в условиях рыночной экономики // Педагогика. – 2004. – № 3. – С.12-23
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 1996. – XV+589 с.
7. Ливандовская А. Внешняя и внутренняя среда вуза: влияние на качество образования // Высшее образование в России. – 2006. – № 7. – С. 154-155.
8. Пашкус В.Ю. Активные маркетинговые стратегии на рынке образовательных услуг: бренд российского ВУЗа в современной конкурентной среде // Стратегический менеджмент. 2011. №2. С. 82–88.
9. Пашкус В.Ю. Современные финансовые инструменты обеспечения конкурентоспособности вузов // Вестник Российской академии естественных наук. – 2012. – № 1. – С. 123-125.
10. Пашкус Н.А. Инновации в системе образования: Понятия, особенности, подходы к сравнению // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 2. – С. 387-391.
11. Проект доклада Общественной палаты Российской Федерации о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2011 год – [Электронный документ] – www.oprf.ru/files/dokument2011/proektdokladaOP-2011-2212200.doc
12. Рыбаков Ф.Ф. Промышленная политика: инновационная и инвестиционная составляющие // Инновации. – 2011. – № 2. – С. 77-82.
13. Савенкова Ю.С., Советкина А.А. Управление конкурентоспособностью вуза в современных социально-экономических условиях // Вопросы образования. – 2009. – № 4. – С. 182-198.
14. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
15. Яковлева Т.В. Система Balanced Scorecard в управленческом учете: Опыт и проблемы применения // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2007. – Т. 11. – № 32. – С. 241-245.

References:

Gelvanovsky M.N. (2006) Competitiveness: the micro-, meso-, and macro // Higher Education in Russia. - # 10. - pp. 32-40.

Golik A. (2007) The system of external factors of competitiveness of the university // Higher Education in Russia. - № 7. - pp. 131-135.

Ermakov Y.V, Rubtsova O.L., Chesnokova M.S. (2012) Innovation in higher education in Russia: Development of human capital // Modern fundamental and applied research. - # 4. - pp. 113-117

Ilina Y.B., Berezinets I.V., Orlov A.B. (2009) Disclosure index: relationship with financial performance // Corporate Finance. - #2. - pp. 28-39.

Kutsev G.R. (2004) Ensuring the quality of higher education in a market economy // Pedagogy. - # 3. - pp.12-23

Lambert J.-J. (1996) Strategic Marketing. European perspective. - St.Petersburg: Nauka. - pp. XV +589

Livandovskaya A. (2006) External and internal environment of the university: the impact on quality // Higher Education in Russia. - # 7. - pp. 154-155.

Pashkus V.Y. (2011) Active marketing strategy in the education market: the brand of a Russian university in today's competitive environment // Strategic Management. # 2. Pp. 82-88.

Pashkus V.Y. (2012) Modern financial instruments competitiveness of universities // Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences. - 2012. - # 1. - Pp. 123-125.

Pashkus N.A. (2007) Innovation in Education: Concepts, characteristics, approach to the comparison // Problems of the modern economy. - № 2. - pp. 387-391.

The draft report of the Public Chamber of the Russian Federation on the state of civil society in the Russian Federation for 2011 - [electronic document] - www.oprf.ru/files/dokument2011/proektdokladaOP-2011-2212200.doc

Rybakov F.F. (2011) Industrial policy: innovation and investment components // Innovations. - # 2. - pp. 77-82.

Savenkova Y.S., Sovetkina A.A. (2009) Management of competitiveness of the university in the present socio-economic conditions // Education. - # 4. - pp. 182-198.

Fatkhutdinov R.A. (2005) Strategic Management: A Textbook. - 7th ed., Rev. and add. - M.: Delo. – p. 448.

Yakovleva T.V. (2007) Balanced Scorecard system in management accounting: Experience and problems of application // Proceedings of the Russian State Pedagogical University. A.I. Herzen. – Vol. 11. – № 32. – P. 241-245.

