

Автономная некоммерческая организация высшего образования
**«Поволжская академия образования и искусств имени Святителя Алексия,
митрополита Московского»**
(Поволжский православный институт)

Кафедра экономики и бизнес - развития

Направление подготовки 44.03.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) «Экономическое образование»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

**Разработка маркетинговой стратегии Центра непрерывного
профессионального образования Поволжской академии Святителя
Алексия**

Выполнил студент
4 курса группы ЭО-401
очной формы обучения
Марында Никита Сергеевич

(подпись)

Научный руководитель
Торхова Анна Николаевна
кандидат экономических
наук, доцент

(подпись)

Допустить к защите:

Заведующий кафедрой

(подпись)

(Ф.И.О.)

«__» _____ 2025г.

Тольятти, 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1. Теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии образовательного учреждения	9
1.1 Понятие и сущность маркетинговой стратегии	9
1.2 Значение маркетинговой стратегии организации в условиях конкуренции ..	12
1.3 Особенности маркетинга в системе дополнительного профессионального образования	17
1.4 Методология разработки маркетинговой стратегии	20
Глава 2. Анализ деятельности Поволжской академии Святителя Алексия и Центра непрерывного профессионального образования, как структурного подразделения академии	26
2.1 Общая характеристика центра непрерывного профессионального образования	26
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности	30
2.3 Анализ перечня оказываемых услуг	34
2.3.1 Поволжской академии Святителя Алексия	34
2.3.2 Филармония Поволжской академии Святителя Алексия	39
2.3.3 Экскурсионной деятельности Поволжской академии Святителя Алексия ..	41
2.3.4 Центра непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия	43
2.4 Сравнительный анализ конкурентов	47
2.5 SWOT-анализ Центра непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия	58
Глава 3. Разработка маркетинговой стратегии Центра непрерывного профессионального образования	62
3.1 Постановка целей и задач маркетинговой стратегии	62
3.2 Формирование целевых сегментов и выбор каналов продвижения	63
3.3 Разработка комплекса маркетинговых мероприятий	66
3.4 План внедрения стратегии и оценка эффективности	69
3.5 Оценка эффективности маркетинговой стратегии	77
3.6 Риски и пути адаптации стратегии	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	88
ПРИЛОЖЕНИЕ	92

ВВЕДЕНИЕ

В условиях стремительного развития технологий, цифровизации экономики и постоянных трансформаций на рынке труда возрастает потребность в непрерывном обновлении профессиональных знаний и компетенций. Модель «образование на всю жизнь» перестаёт быть абстрактной концепцией и становится объективной необходимостью как для отдельного специалиста, так и для организаций, заинтересованных в повышении производительности, конкурентоспособности и адаптивности кадров. На этом фоне значительно возрастает значение дополнительного профессионального образования (ДПО) как важнейшего элемента системы непрерывного образования, обеспечивающего быстрое и целенаправленное приобретение новых знаний, умений и навыков в соответствии с актуальными требованиями профессиональной среды.

Параллельно с ростом спроса на образовательные программы происходит усиление конкуренции в сфере ДПО. В образовательное пространство всё активнее входят как государственные, так и частные организации, онлайн-платформы, корпоративные университеты. Разнообразие форматов (очно-заочные, дистанционные, модульные, микрокурсы), гибкость учебных программ, использование цифровых технологий и ориентированность на практические результаты становятся стандартом, которого ожидает потребитель. В таких условиях выживание и успешное развитие учреждений ДПО невозможны без чётко выстроенной маркетинговой стратегии, способной обеспечить эффективное позиционирование образовательного продукта, привлечение и удержание слушателей, повышение узнаваемости и доверия к бренду организации.

Вместе с тем, несмотря на очевидную потребность в маркетинговом управлении, многие образовательные учреждения, особенно связанные с системой традиционного образования и религиозного образования, сталкиваются с рядом затруднений. Как показывает практика, маркетинговая

деятельность в таких организациях нередко носит фрагментарный и неструктурированный характер. Преобладает административный подход к набору слушателей, маркетинг ограничивается информационным сопровождением и оформлением сайта, в то время как полноценная стратегия, включающая сегментацию рынка, анализ конкурентов, поведенческое профилирование целевой аудитории, позиционирование и продвижение, часто остаётся на периферии внимания.

В данной связи особенно актуальным становится изучение маркетинговой деятельности конкретных учреждений в сфере ДПО, нуждающихся в формировании стратегического подхода. Одним из таких учреждений является Центр непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия. Как структурное подразделение образовательной организации, центр выполняет важную миссию в подготовке и переподготовке кадров, но одновременно сталкивается с вызовами современной образовательной среды: растущими требованиями потребителей, изменением форматов обучения, усилением конкуренции, необходимостью цифровой трансформации и выхода за пределы традиционной целевой аудитории.

Отсюда вытекает острая потребность в разработке и реализации целостной маркетинговой стратегии, адаптированной под специфику центра и позволяющей повысить его конкурентоспособность, усилить позиции на рынке образовательных услуг, привлечь новые категории слушателей. Особенно важно при этом учитывать не только экономические и рыночные факторы, но и ценностные особенности, репутационную чувствительность и особенный характер образовательной деятельности, связанной с религиозной основой учреждения. Работа нацелена на выявление и анализ факторов, влияющих на эффективность маркетинга в такой среде, формирование конкретных рекомендаций по построению стратегии продвижения, а также на создание модели маркетинговых решений.

Выбор темы исследования обусловлен как общими тенденциями развития системы непрерывного образования, так и актуальными задачами Центра

непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия. Разработка маркетинговой стратегии в данной работе рассматривается не только как инструмент привлечения слушателей, но и как способ укрепления социальной значимости учреждения, расширения его образовательного влияния и эффективной интеграции в современное конкурентное образовательное пространство.

Таким образом, можно утверждать, что тема работы отвечает насущным потребностям как самой организации, так и более широкого образовательного сообщества, ориентированного на устойчивое развитие и соответствие вызовам времени.

Цель данной работы - Разработка маркетинговой стратегии Центра непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать текущую ситуацию на рынке дополнительного образования и определить потребности в программах и курсах;
2. Проанализировать основные направления деятельности Центра непрерывного профессионального образования в составе Поволжской академии Святителя Алексия;
3. Разработать стратегию, включающую в себя мероприятия, направленные на улучшение товарной политики и совершенствования продвижения продукции;
4. Рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования данной работы является Центр непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия.

Предметом исследования являются разработка маркетинговой стратегии Центра непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия, а также особенности маркетинговых подходов, применяемых в целях продвижения образовательных услуг.

Гипотезой данной работы: является предположение о том, что реализация комплексного и системного подхода к разработке маркетинговой стратегии Центра непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия позволит повысить эффективность его деятельности, расширить охват целевой аудитории, увеличить число слушателей программ дополнительного профессионального образования, а также укрепить конкурентные позиции учреждения на региональном рынке образовательных услуг.

Суть гипотезы заключается в том, что именно наличие чётко сформулированной и обоснованной маркетинговой стратегии, учитывающей особенности целевой аудитории, актуальные тенденции в сфере ДПО и конкурентную среду, создаёт условия для успешного продвижения образовательных программ, роста узнаваемости бренда и доверия к организации со стороны потенциальных слушателей.

Гипотеза основывается на предположении, что внедрение в практику Центра таких элементов, как:

- чёткая сегментация рынка и определение профиля целевой аудитории,
- позиционирование образовательных продуктов с учётом их уникальной ценности,
- партнёрские коммуникации с работодателями и профессиональными сообществами,
- регулярный мониторинг эффективности и корректировка стратегии на основе обратной связи,

Позволит не только повысить результативность текущих маркетинговых мероприятий, но и обеспечит устойчивую динамику роста слушателей, укрепление репутации Центра и более полную реализацию его образовательной и миссионерской функции.

Глава 1. Теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии образовательного учреждения

1.1 Понятие и сущность маркетинговой стратегии

Цель любой коммерческой организации – это максимизация прибыли, как правило в долгосрочной перспективе [3, 28, 34]. На эффективность достижения данной цели влияет ряд факторов, как внутренних, так и внешних. Это может быть усиление конкурентной борьбы или изменения в законодательстве, рост покупательских ожиданий и требований, инновационные изменения или наступление экономического или политического кризиса, проблемы в структуре и процессах организации.

На сегодняшний день внешние факторы оказывают ключевое влияние на деятельность больших и малых организаций [5], поэтому становится критически важным умение регулярно и своевременно отслеживать изменения во внешней среде, оперативно актуализировать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели компании, оценивать риски, адаптировать внутренние процессы под изменения во внешней среде.

Одним из механизмов, обеспечивающим возможность эффективной деятельности бизнес-организации, является формирование стратегии компании [33]. Этот документ включает в себя все структуры предприятия на всех уровнях взаимодействия. Стратегический маркетинг исследователи отождествляют с процессом, направленным на формулирование приоритетов деятельности бизнеса.

Принято считать, что понятие стратегического маркетинга впервые было описано в 80-х годах прошлого века. Теоретические обзоры термина содержатся в работах исследователей Котлера Ф. [24], Ламбена Ж.Ж [28], Уолкера О. [38] и др. Котлер Ф. в научном труде «Основы маркетинга» формулирует 3 основные элемента маркетинговой стратегии: это сегмент рынка, рекламная стратегия и бюджет на продвижение. В последующих работах исследователей набор данных

элементов был расширен и дополнен. К чертам маркетинговой стратегии Коляда А.А. [20] относит:

- оцифрованный показатель коммерческой эффективности (он же ключевой показатель эффективности, KPI);
- конкретный отрезок времени, на который рассчитана данная стратегия;
- сформулированное на основе математических вычислений логическое обоснование выводов и связей;
- точечная разработка каждого из элементов стратегии.

Маркетинговая стратегия как часть стратегии бизнеса, по мнению Михайлиной и Поповой [32], включает в себя сегментирование, актуальное и будущее позиционирование компании, понимание сути бренда и *tone of voice*, а также набор постоянных и единоразовых действий (активаций), которые позволяют в долгосрочной и краткосрочной перспективе достигать поставленных целей.

По Котлеру и Келлеру [25], тип маркетинговой стратегии неразрывно связан со стадией жизненного цикла товара: внедрение, рост, зрелость или спад. На этапе внедрения первоочередная цель – это информирование целевых сегментов рынка о запуске и побуждение к первым покупкам. На этапе роста товара стратегия должна отвечать цели максимизации прибыли. При зрелости – также максимизация прибыли и защита доли рынка, а при спаде – это снижение издержек и поддержание объема продаж.

Исследователи Ким Чан, Моборн, [17], Михайлина и Попова [32] отмечают, что это именно “гибкий план”, требующий регулярных корректировок, обусловленных внутренними и внешними изменениями. Стратегия маркетинга призвана определить основные приоритетные направления и пропорции ресурсозатрат в конкретных рыночных условиях.

Шуаберт О.Ю. в научной статье «Разработка маркетинговой стратегии предприятия» [41] формулирует определение маркетинговой стратегии как «совокупности долгосрочных решений относительно способов удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов компании за счет

использования ее внутренних ресурсов и внешних возможностей». Первоочередное предназначение маркетинговой стратегии, по мнению исследователей, заключается в определении приоритетных векторов развития бизнеса с учетом оценки ресурсов и внешних факторов.

К ключевым факторам, играющим большую роль при разработке маркетинговой стратегии, по мнению Кравченко и Кузнецова [26], можно отнести:

- тренды и тенденции на рынке (спрос, покупательское поведение, объем рынка в натуральном и денежном выражении, специфику дистрибуции);
- характеристику конкретного окружения;
- внутренние ресурсы компании (человеческий капитал, структуру бизнеса, менеджерские ресурсы, лидерские качества руководителей высшего звена, экономические и информационные ресурсы);
- миссию компании, ее долгосрочное видение глазами бенефициаров.

Разработка стратегии маркетинга, по мнению Кравченко и Кузнецова [26] предполагает принятие ряда решений, например о том, будет бизнес держать курс на лидерские позиции в точечных сегментах или же на завоевание больших сегментов рынка (рынков). Принятие такого рода решений происходит по алгоритму, в основе которого лежат критерии, сформулированные лицами, ответственными за стратегическое видение. Среди факторов, которые могут лежать в основе критериев: необходимость снижения рисков ввиду волатильности экономической ситуации, скорость технологических изменений, обладание теми или иными уникальными ресурсами, ориентация на потенциально более прибыльные направления, интенсивность конкуренции и так далее.

Коляда А.А. [20] в научном пособии «Маркетинг, который работает. Создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях» определяет набор обязательных элементов, без которых не может состояться маркетинговая стратегия. Это исследование рынка, его конъюнктуры, конкурентной ситуации и каналов дистрибуции; изучение психотипов целевых

сегментов рынка; маркетинговая история (учет ранее проведенных внутренних и внешних маркетинговых мероприятий и выводы из них, key learnings); стратегическое видение, цель и задачи в краткосрочной и долгосрочной перспективе; комплекс мероприятий, направленных на продвижение, конечного потребителя и сотрудников; план мероприятий, направленный на контроль и оценку результатов работы.

Результатами разработки маркетинговой стратегии, помимо выше названных, также могут стать (Шуаберт О.Ю.): [41]

- долгосрочный план развития бизнеса;
- план экстренных вмешательств и корректировок на случай внеплановых изменений или резко возросшей экономической волатильности;
- алгоритмы реорганизации бизнеса в случае наиболее болезненных изменений.

Таким образом, научные дискуссии о сущности маркетинговой стратегии базируются на основе категорий стратегического маркетинга. Исследователи (Котлер и Келлер [25], Ламбен [28], Уолкер [38] и другие) сходятся во мнении, что цель разработки маркетинговой стратегии заключается в формулировании наиболее приоритетных векторов развития и распределении ресурсов для максимизации капитала компании. Стратегия разрабатывается на определенный срок с учетом внутренних и внешних (рыночных) факторов влияния, рисков, и регулярно корректируется.

1.2 Значение маркетинговой стратегии организации в условиях конкуренции

Конкуренция является естественной и необходимой средой для эффективно функционирующего и развивающегося рынка. Смысл конкуренции для маркетинга заключается в том, что соперничество и борьба за потенциально лидирующее положение организации на рынке возможны только при осуществлении эффективных маркетинговых технологий. [18] Исходя из этого

положения, можно сделать вывод, что конкуренция одновременно является и фактором, и следствием реализации маркетинговых стратегий различных организаций. Конкурентная борьба организаций направлена на приобретение конкурентных преимуществ и на завоевание прочных позиций на рынке.

Реализуя эффективную маркетинговую стратегию, организация приобретает конкурентное преимущество, сущность которого заключается в создании особых характеристик, дающих превосходство над конкурентами. Эти свойства могут относиться как к самому товару (продукту), так и к дополнительным услугам [36, с. 93].

Несмотря на то, что существует большое разнообразие условий для конкурентной борьбы, виды соперничества на различных рынках имеют общие признаки, что позволяет определить общую их схему, которая была разработана М. Портером. Модель, которую предложил М. Портер, используют большинство менеджеров эффективно работающих организаций. С помощью модели пяти конкурентных сил Портера можно оценить степень конкуренции в отрасли, и определить возможности снижения прибыльности.

Назначение модели Портера в том, что организация должна осуществить поиск такой сферы деятельности, в которой она защищена от действия конкурентных сил, или там имеется возможность использовать эти силы в своих интересах. Модель Портера позволяет оценить конкурентную среду по 5 силам конкуренции, которые представлены в виде определенных групп, влияющих на положение предприятия в отрасли. Таким образом, проводится оценка значения каждой конкурентной силы и их влияние на деятельность предприятия (Рисунок 1).

Как видно из представленной схемы, покупатели-посредники могут значительным образом влиять на конкурентную силу продавца, что заключается в требованиях снизить цену, улучшить качество и сервис или же изменить условия поставок или платежей.

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется организации в первую очередь для того, чтобы определить, в чём её

преимущества и недостатки перед конкурентами и сделать выводы для выработки фирмой собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества.

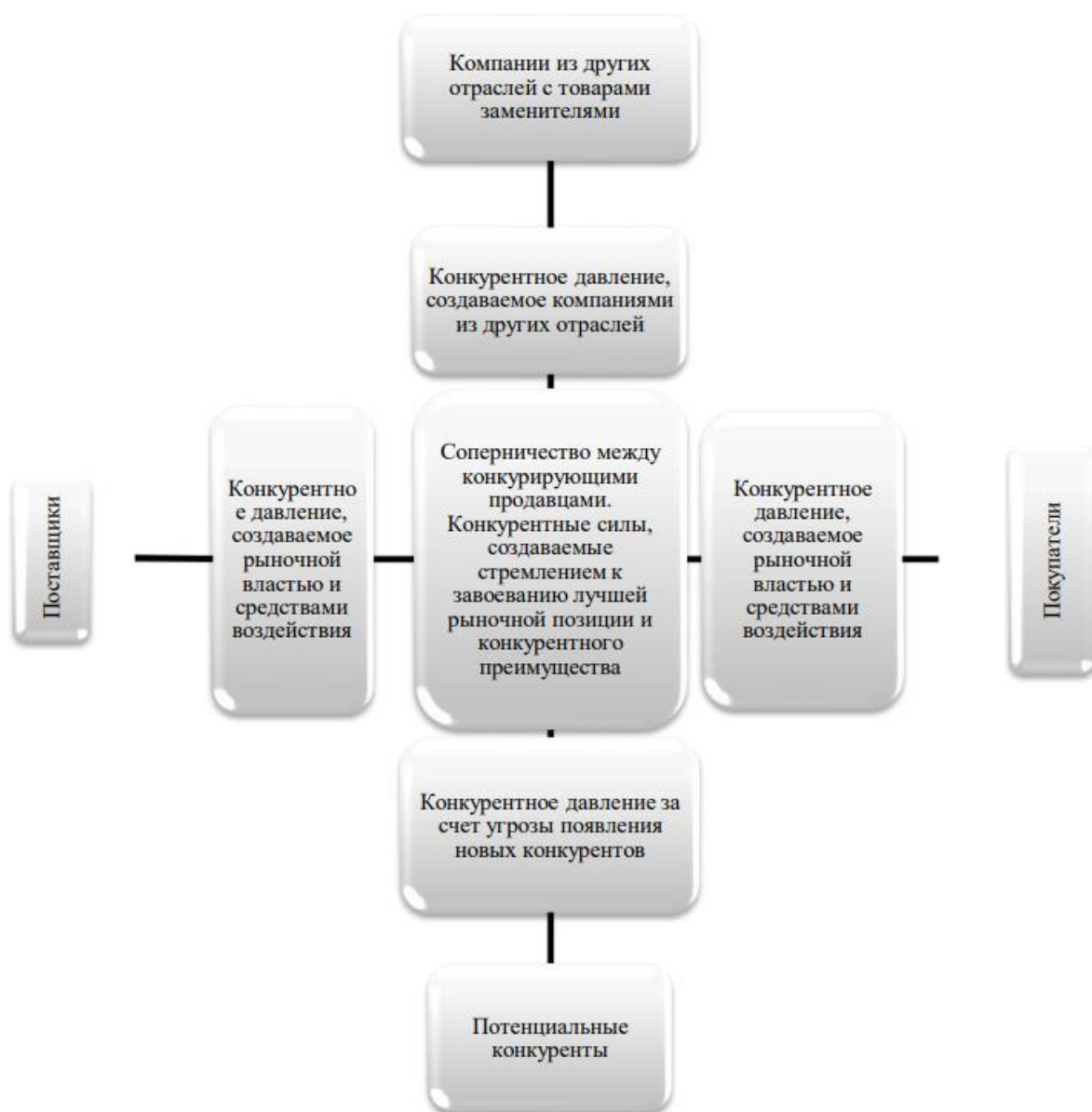


Рисунок 1 - Условия, определяющие конкурентную силу посредников - клиентов компании [11, с. 96]

Традиционно выделяется 4 основных типа конкурентной ситуации, каждая из которых оказывает определенное влияние на особенности маркетинговой деятельности и, соответственно, конкурентное поведение организации на рынке.

В таблице 1 представлены основные характеристики конкурентных ситуаций.

Таблица 1 - Характеристика типов конкуренции [13]

Тип конкуренции	Особенности функционирования
Чистая монополия	На национальном или региональном рынке присутствует один продавец товара
Олигополия	Господство в отрасли нескольких крупных компаний
Монополистическая конкуренция	Большое число конкурентов, выступающих с различающимися предложениями (дифференцированный товар, различное позиционирование)
Чистая конкуренция	Большое число продавцов, предлагающих однотипные (недифференцированные, полностью заменяемые) товары

Следует отметить, что наиболее повышенной рыночной силой обладает организация в условиях монополии, поэтому высокая рентабельность данного вида рынка очень привлекает конкурентов. Олигополия встречается обычно на рынках зрелых товаров, когда спрос больше невозможно повысить, поэтому конкуренция здесь очень агрессивна, так как увеличить свою долю на рынке возможно только за счет вытеснения конкурентов. Рынок монополистической конкуренции характеризуется большим числом конкурентов, обладающих приблизительно равными силами, однако их товары дифференцированы (т.е. с точки зрения покупателя имеют существенные отличительные качества). Конкурентная борьба на данном рынке заключается в реализации маркетинговых стратегий, направленных на разработку отличительных качеств своих товаров и услуг [36, с. 112].

Дифференциация продукта таких компаний приводит к формированию предпочтений потребителей, укрепляет позицию организацию по отношению к поставщикам и товарам-заменителям и является обороной от атак конкурентов. Поэтому генеральной целью маркетинговой стратегии компаний на данном рынке является создание таких ситуаций.

В заключение рассмотрим типы конкурентной стратегии, выбираемые в зависимости от положения организации на рынке и от характера его действий. Возможные стратегии по достижению и удержанию конкурентного

преимущества организации на рынке представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Характеристика типов конкурентных стратегий [36, с. 148]

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
1. Лидеры рынка	Захват	Перехват
Защита	Блокировка	
2. Преследователи лидеров рынка	Атака	Следование
Прорыв по курсу	Окружение	
3. Избегающие прямой конкуренции	Сосредоточение сил на участке	Сохранение позиций
Обход		

Осуществление конкурентной борьбы происходит следующим образом:

1. Лидеры рынка:

- захват рынка происходит за счет расширения спроса на продукцию организации с помощью продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей и др.;

- защита рынка происходит за счет воздействие на свою целевую аудиторию с помощью рекламы, сервиса, стимулирования и др.;

- блокировка рынка происходит за счет недопущения преимуществ конкурентов на отдельных маркетинговых направлениях: товар, распределение, цена и т.д.;

- перехват является ответной реакцией организации на нововведения конкурентов для снижения возможной эффективности.

2. Преследователи лидеров рынка:

- атака в лоб или фронтальная атака – это использование достигнутого продуктового или ценового превосходства для установления конкурентного преимущества;

- прорыв или фланговая атака – это использование найденных в деятельности конкурентов какой-либо слабой стороны в своих интересах;

- окружение – осуществляется с помощью накопленных преимуществ перед конкурентами путем определения его слабых мест и его обход с других

сторон;

- следование по курсу – это минимизация риска ответных действий конкурента.

3. Избегающие прямой конкуренции:

- сосредоточение сил на выгодных участках означает, что организация выбирает сегменты рынка, не имеющие привлекательность для более сильных конкурентов;

- обход выражается в избегании конкуренции путем выпуска не соперничающих между собой товаров, сервиса, использование неинтересных для конкурентов каналов сбыта и др.;

- сохранение позиций заключено в поддержании постоянства в рыночной деятельности, которое не вызывает интереса конкурентов (статус- кво).

Существуют и другие классификации, но рассмотренная выше является самой традиционной.

1.3 Особенности маркетинга в системе дополнительного профессионального образования

Маркетинг образовательных услуг представляет собой социально ориентированный процесс, направленный на выявление и удовлетворение потребностей потребителей обучения, а также на повышение конкурентоспособности образовательной организации. В контексте дополнительного профессионального образования (ДПО) маркетинговая деятельность приобретает особую значимость, поскольку направлена на адаптацию образовательных программ к постоянно меняющимся требованиям рынка труда и ожиданиям слушателей. [2] Согласно современному законодательству, система ДПО включает в себя программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, ориентированные на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей личности, развитие её компетенций и адаптацию к новым условиям. [1] Таким образом,

маркетинг в данной сфере должен быть гибким, аналитическим и нацеленным на устойчивое взаимодействие с потенциальными слушателями.

Рынок дополнительного образования в настоящее время характеризуется высокой степенью конкуренции и насыщенности. Разнообразие организаций, предлагающих программы ДПО - от государственных вузов до частных онлайн-школ - требует от учреждений постоянного совершенствования маркетинговых подходов. [19] В этих условиях ключевую роль играет грамотная работа с целевой аудиторией, понимание её характеристик, мотивов, поведения и предпочтений. Слушателями программ ДПО чаще всего становятся взрослые люди, уже обладающие определённым уровнем образования и профессионального опыта. [10] Они стремятся к карьерному росту, выполнению требований работодателя или государственных регуляторов, а также к повышению своей профессиональной мобильности. Образование для них — это осознанный выбор, инвестиция в будущее, а не формальное продолжение учёбы. [8]

Важной особенностью этой аудитории является её высокая занятость и ограниченность по времени, что формирует устойчивый спрос на гибкие и практикоориентированные форматы обучения. Поэтому дистанционные курсы, модульные программы, вечерние и выходные занятия становятся особенно популярными. [30] В рамках маркетинговых коммуникаций это означает необходимость акцента на удобство, адаптивность программ и ясную демонстрацию их пользы. Слушатели ожидают, что полученные знания можно будет быстро применить в работе или использовать для смены профессионального направления. В этом контексте важную роль играет доверие к учреждению, подтверждённое отзывами, историей успеха выпускников и признанными экспертами среди преподавателей. [16]

Современные маркетинговые инструменты, применяемые в сфере ДПО, ориентированы прежде всего на цифровую среду. Веб-сайты образовательных организаций, SEO-продвижение, контент-маркетинг (в том числе статьи, видео, подкасты, вебинары), email-рассылки и особенно социальные сети позволяют

активно взаимодействовать с потенциальными слушателями. [31] Социальные сети выполняют не только информационную, но и имиджевую функцию: они позволяют формировать положительный образ учреждения, оперативно отвечать на запросы аудитории, запускать таргетированную рекламу и вовлекать пользователей через прямое общение. Визуальный контент, регулярные публикации, кейсы, интервью с выпускниками — всё это способствует укреплению доверия к образовательной организации. Кроме того, активно используется партнёрский маркетинг: сотрудничество с бизнесом, промышленными предприятиями, государственными структурами не только помогает привлекать корпоративных клиентов, но и делает образовательные программы более востребованными и ориентированными на реальные запросы рынка.

Позиционирование услуг ДПО требует особого подхода. [7] В отличие от товаров или краткосрочных услуг, образовательный продукт является сложнооценимым и отложенным по эффекту. Люди не всегда могут сразу понять, какую именно пользу принесёт обучение, поэтому репутация учреждения, профессионализм преподавательского состава, наличие аккредитаций и успешные кейсы выпускников становятся ключевыми элементами маркетингового сообщения. [24] Программы часто позиционируются как способ повысить квалификацию, получить новую специальность, улучшить карьерные перспективы или соответствовать профессиональным стандартам. При этом важно продемонстрировать реальную ценность курса, его практическую направленность, поддержку после обучения и возможность интеграции в профессиональное сообщество. Имидж организации формируется через целостную систему визуальных и смысловых коммуникаций: от оформления сайта до тона общения в социальных сетях.

Несмотря на широкие возможности, маркетинг в сфере ДПО сталкивается с рядом сложностей. [26] Одной из ключевых проблем остаётся высокая конкурентность рынка: множество организаций предлагают схожие программы, поэтому становится всё труднее выделяться без чёткого понимания своей ниши

и аудитории. Кроме того, образовательный процесс требует значительных временных и финансовых вложений со стороны слушателей, а результат в виде карьерного роста не всегда наступает мгновенно. Это усложняет задачу формирования ценностного предложения и требует от маркетинга особой честности и прозрачности. Многие образовательные учреждения также сталкиваются с ограниченными бюджетами и нехваткой специалистов в области маркетинга, что снижает эффективность продвижения. [6] Дополнительные сложности создаёт быстрая цифровизация: хотя онлайн-инструменты открывают новые возможности, они требуют постоянной адаптации и высокой технической грамотности со стороны сотрудников.

Отдельного внимания заслуживает проблема отсутствия развитой маркетинговой культуры в системе образования. [9] Во многих учреждениях до сих пор преобладает административно-бюрократический подход к набору слушателей, и маркетинг воспринимается как второстепенная функция. Это приводит к формальному отношению к продвижению, отсутствию системных исследований рынка и игнорированию реальных потребностей аудитории. В этих условиях успешной может быть только та организация, которая интегрирует маркетинговое мышление в свою стратегию развития, рассматривая продвижение как неотъемлемую часть образовательной миссии. [15] Именно системный подход к маркетингу, основанный на анализе, адаптации и постоянном взаимодействии с аудиторией, позволяет образовательным учреждениям оставаться конкурентоспособными, эффективными и социально значимыми участниками рынка дополнительного профессионального образования.

1.4 Методология разработки маркетинговой стратегии

Аналитические работы, которые проводятся при разработке маркетинговой стратегии, делятся на два этапа: этап стратегического анализа и стратегического прогнозирования. Типичные проблемы встречаются в каждом

из этапов [11, с. 33].

Проблемы на этапе стратегического анализа:

- недооценка конкурентов, одновременно с этим происходит переоценка конкурентоспособности и рыночной перспективы собственной продукции;
- уделяется мало внимания слабым сигналам (угрозы и возможности), которые в будущем могут оказать решающее влияние на развитие компании;
- анализ характеризуется четкой структурой, информация представлена блоками, не возникает вопросов на стыке этих блоков, а именно анализ таких вопросов может привести к интересным выводам;
- недостаточно внимания смежным рынкам и новым технологиям.

Проблемы на этапе стратегического прогнозирования:

- не проводится критическая экстраполяция текущей ситуации и тенденций на долгосрочную перспективу, а проводится формальный трендовый подход;
- несоответствие прогнозов выявленным на этапе анализа ограничениям и тенденциям;
- отказ учитывать в прогнозе существенные факторы потому, что их влияние не получается выразить количественно;
- отказ от «плохих» прогнозов;
- внутреннее несоответствие между отдельными прогнозами;
- некритичное использование статистики, прогнозных данных из госпрограмм и «заинтересованных» источников, отсутствие встречных проверок;
- полученные результаты прогнозирования интерпретируются формально, не делается важных для развития компании выводов и предложений.

Маркетинговая стратегия представляет собой одну из частей общей стратегии компании, которая описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе. [12]

Для разработки маркетинговой стратегии используются количественные методы сбора маркетинговой информации: SWOT-анализ и PEST-анализ.

Проведение SWOT-анализа позволяет, во-первых, выявить внутренние сильные и слабые стороны предприятия, а также внешние возможности и угрозы, и во-вторых, установить между ними связи.

Классический PEST-анализ проводят исключительно для изучения макросреды, состоящей из достаточно большого количества факторов. В этой связи, из общего их числа зачастую рассматриваются только четыре основных направления, оказывающих наиболее значительное влияние на деятельность предприятия: политические факторы (P), экономические факторы (E), социально-культурные факторы (S), научно-технические факторы (T). [32]

Для разработки маркетинговой стратегии с помощью качественных методов используется несколько методов сбора маркетинговой информации. К ним относятся: сбор первичных данных; сбор вторичных данных.

В качестве основных методов используются экспертные методы сбора информации: опрос и глубинное интервью [4].

Традиционно считается, что формирование стратегии является преимуществом высшего руководства. Однако это относится к принятию стратегического решения, т. е. к выбору стратегии. Выбор и формирование стратегии маркетинга определяется положением, потенциалам, претензиями и традициями предприятия на рынке. Многое зависит от структуры и методов управления предприятием.

Таким образом, стратегия маркетинга направлена на поиск конкурентного преимущества предприятия на рынке и разработку такого комплекса маркетинга, который позволил бы реализовать это конкурентное преимущество.

Особую роль играет прогнозная оценка эффективности предлагаемой к реализации стратегии компании, и разрабатываются управленческие мероприятия по контролю над ее реализацией. [20]

Прогнозная оценка эффективности стратегии содержит обоснование затрат на мероприятия стратегии, проводится экономическая эффективность

затрат на предлагаемые мероприятия в сравнении с приносимым эффектом. Основным критерием, показывающим эффективность стратегии, является цель разрабатываемой стратегии.

Стратегические цели обозначают действия, которые компании необходимо выполнить для достижения миссии компании, на что направлена стратегия. [39]

Реализация всего комплекса стратегических целей в области кадровой политики, внутренних процессов, клиентского сервиса и финансов направлены на достижение двух целей: удовлетворение потребностей покупателей для успешного ведения бизнеса и достижение, и сохранение лидерских позиций на рынке.

Каждая стратегическая цель должна быть ограничена параметрами ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов и мероприятий. [27] Также необходимо определить показатели, с помощью которых компания сможет отследить степень достижения поставленной цели. Чем ближе будут фактические числовые показатели к целевым, тем реалистичней будет достижение целей.

Выводы по 1 главе

В первой главе были рассмотрены теоретико-методологические основы формирования маркетинговой стратегии образовательного учреждения, особенности конкурентной среды в системе образования, а также специфика реализации маркетинговых подходов в сфере дополнительного профессионального образования (ДПО). Выполненный обзор научной и учебной литературы позволил сформировать целостное представление о сущности, задачах, инструментах и условиях эффективности стратегического маркетинга в образовательной сфере.

Во-первых, маркетинговая стратегия была определена как комплекс взаимосвязанных долгосрочных решений, направленных на достижение устойчивого конкурентного положения организации на рынке. Она базируется

на детальном анализе внешней и внутренней среды, учёте рыночных тенденций, оценки потенциала организации и формулировке стратегических целей. Важным элементом является не только выбор целевых сегментов и позиционирование, но и постоянная корректировка действий в зависимости от изменения макро- и микрофакторов. Стратегический маркетинг, согласно классическим и современным теориям, выполняет роль интегратора усилий всех структурных единиц предприятия, направляя их на достижение синергетического результата в условиях ограниченности ресурсов и нарастания внешней конкуренции.

Во-вторых, конкурентная среда была рассмотрена с позиций модели пяти сил М. Портера и типологий конкурентных структур (монополия, олигополия, монополистическая и чистая конкуренция). Показано, что конкурентные стратегии образовательных организаций зависят от их положения на рынке (лидер, преследователь, нишевой игрок) и предполагают широкий арсенал действий — от агрессивного продвижения до защитной дифференциации и фокусирования на устойчивых сегментах. Эффективная реализация маркетинговой стратегии способствует формированию устойчивого конкурентного преимущества за счёт уникального предложения, высокого качества образовательной услуги, имиджа, инновационности и клиентоориентированности.

В-третьих, отдельное внимание было уделено специфике маркетинга в сфере дополнительного профессионального образования, которая во многом определяется характеристиками целевой аудитории, высокими требованиями к качеству и практической направленности услуг, а также быстрым темпом изменений на рынке труда. Потребители программ ДПО — это, как правило, взрослые специалисты с профессиональным и жизненным опытом, мотивированные на повышение квалификации, смену профессии или карьерный рост. В отличие от традиционного образования, они выбирают программу осознанно, опираясь на критерии ценности, гибкости, практической применимости, стоимости и репутации организации.

Особую роль в продвижении программ ДПО играют цифровые инструменты: сайты, социальные сети, рассылки, вебинары, таргетированная реклама и контент-маркетинг. Эти каналы позволяют не только оперативно донести информацию до потенциальных слушателей, но и выстроить доверительные коммуникации, подчеркнуть имидж, обеспечить обратную связь. Большое значение приобретает формирование персонализированных предложений, использование элементов сторителлинга и демонстрация практической ценности обучения через реальные кейсы и отзывы выпускников.

В-четвёртых, в рамках анализа методологии формирования маркетинговой стратегии были рассмотрены инструменты стратегического анализа и прогнозирования, в том числе SWOT-анализ, а также методы сбора маркетинговой информации. Подчёркнута важность системного подхода, предполагающего формулирование стратегических целей, разработку комплекса мероприятий, оценку предполагаемых результатов и постоянный контроль за реализацией стратегии. Кроме того, важным условием успешной реализации стратегии является наличие механизмов адаптации к изменениям внешней среды, а также вовлечённость высшего руководства и всего коллектива образовательного учреждения в процесс маркетингового управления.

В целом, по результатам теоретического анализа можно сделать вывод, что маркетинговая стратегия в сфере образования, а особенно в сегменте ДПО, должна строиться на принципах гибкости, аналитичности, ориентации на потребителя и цифровизации. Конкурентная среда, высокие требования целевой аудитории и быстрые изменения в сфере труда требуют от организаций способности оперативно адаптироваться, предлагать актуальные и ценные образовательные продукты, выстраивать устойчивую коммуникацию с рынком.

Глава 2. Анализ деятельности Поволжской академии Святителя Алексия и Центра непрерывного профессионального образования, как структурного подразделения академии

2.1 Общая характеристика центра непрерывного профессионального образования

Центр непрерывного профессионального образования (ЦНПО) является структурным подразделением автономной некоммерческой организации высшего образования «Поволжская академия образования и искусств имени Святителя Алексия, митрополита Московского», следовательно их деятельность неразрывно связана. Основным видом деятельности академии является по ОКВЭД - 85.22 «Образование высшее».

Целью Академии является предоставление услуг в области реализации образовательных программ высшего образования, среднего профессионального образования, среднего общего образования, дополнительного образования и научной деятельности для обеспечения подготовки высококвалифицированных кадров в сфере гуманитарных, общественных наук, образования и искусства в соответствии с потребностями общества, государства, Русской Православной Церкви, для удовлетворения потребностей личности в интеллектуальном, научном, культурном развитии и нравственном воспитании.

Реализуя поставленные цели, Академия предусматривает в своей деятельности выполнение следующих основных задач:

- создание условий для непрерывного образования посредством реализации основных образовательных программ и дополнительных образовательных программ, предоставления возможности одновременного освоения нескольких образовательных программ, а также учета имеющегося образования, квалификации, опыта практической деятельности при получении образования;

- организация научной, методической, творческой, экспериментальной и

инновационной деятельности;

- подготовка научно-педагогических кадров высшей квалификации на основе тесной связи образовательного процесса и научных исследований;
- переподготовка и повышение квалификации специалистов и преподавателей, а также проведение форумов, конференций, семинаров, выставок, конкурсов;
- духовно-нравственное воспитание молодежи на основе христианских ценностей;
- сохранение и приумножение нравственных, культурные и научных ценностей, основанных на православном мировоззрении;
- воспитание у обучающихся чувства патриотизма, любви и уважения к народу, национальным традициям и духовному наследию России, бережного отношения к репутации вуза;
- формирование у обучающихся гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современной цивилизации;
- распространение знаний среди широкие группы населения, повышение их образовательного и культурного уровня;
- другие задачи, связанные с реализацией целей деятельности Академии.

Теперь рассмотрим цели и задачи ЦНПО. Центр непрерывного профессионального образования создан с целью удовлетворения образовательных и профессиональных потребителей профессионального развития граждан, обеспечение соответствия квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды.

Среди своих задач они выделяют:

- Организацию и проведение: консультаций с целью удовлетворения индивидуальных потребностей граждан, повышения квалификации специалистов организаций, профессиональная переподготовка граждан, с целью получения ими дополнительных знаний, а также разработка и реализация дополнительных общеразвивающих программ;
- Разработка и внедрение системы обеспечения и совершенствования

качества услуг ДПО Поволжской Академии Святителя Алексия;

- Организация проведения мониторинга рынка образовательных услуг в области ДПО;
- Организация и проведение мероприятий, связанных с перспективным развитием ДПО;
- Организация повышения квалификации ППС Поволжской Академии Святителя Алексия.

Предметом же деятельности Академии является:

- 1) реализация образовательных программ высшего образования, образовательных программ среднего профессионального образования, основных и дополнительных общеобразовательных программ, дополнительных профессиональных программ в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, регламентирующим реализацию указанных образовательных программ;
- 2) организация и проведение научных исследований, экспериментальных разработок, экспертизы, аналитических и иных научных работ;
- 3) повышение квалификации и профессиональная переподготовка специалистов, педагогических и научно-педагогических кадров высшей квалификации.

Академия осуществляет деятельность, направленную на развитие гражданского общества в Российской Федерации, а также виды деятельности, предусмотренные Федеральным законом «О некоммерческих организациях».

Академия вправе наряду с основной образовательной деятельностью осуществлять производственную и хозяйственную деятельность, в том числе внешнеэкономическую, самостоятельно и (или) через создаваемые объединения, предприятия, творческие центры и мастерские, предприятия с иностранными инвестициями, учреждения и организации.

На рисунке 2 представлена организационная структура АНО ВО «Поволжская академия образования и искусств имени Святителя Алексия, митрополита Московского»

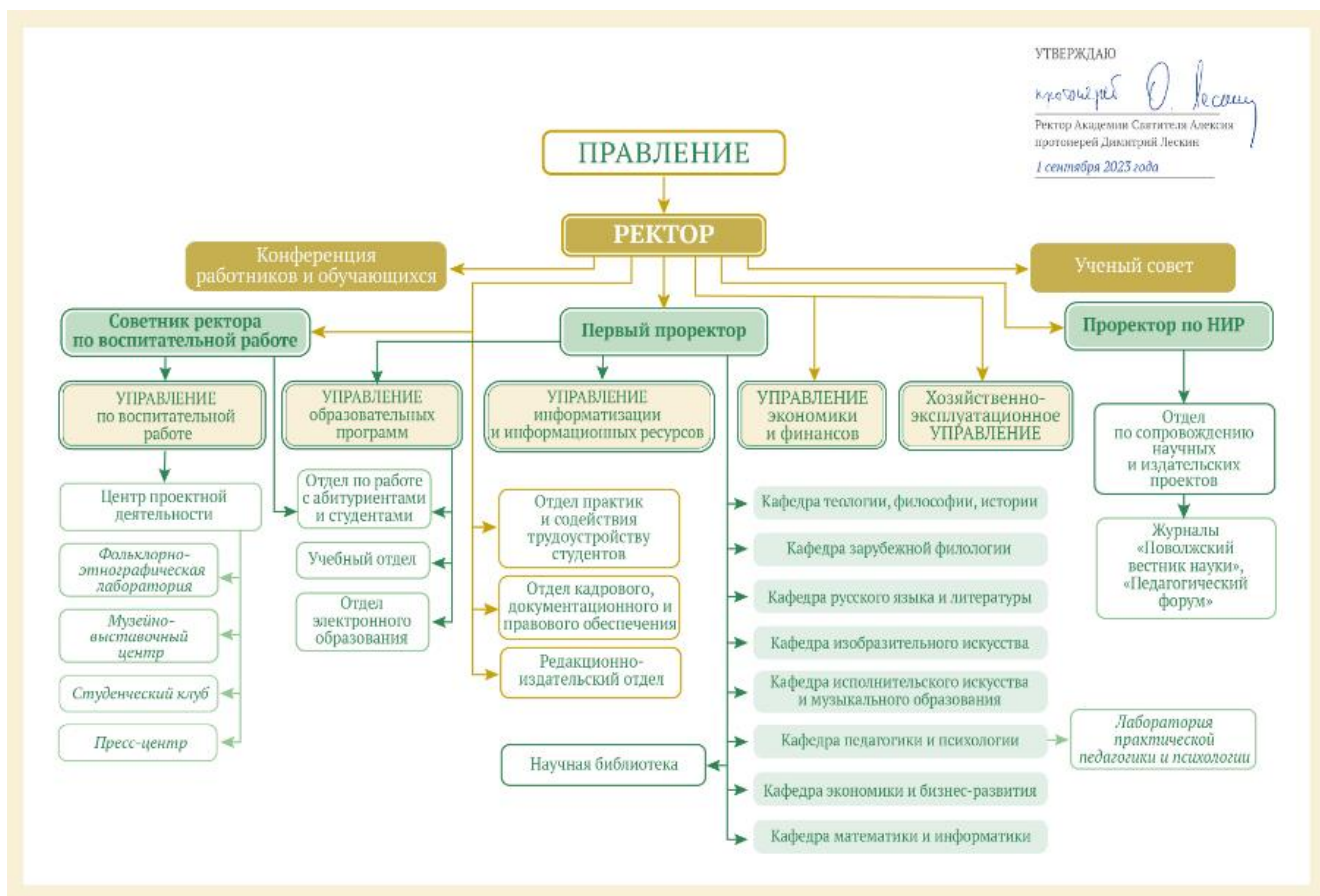


Рисунок 2 - Организационная структура АНО ВО «Поволжская академия образования и искусств имени Святителя Алексия, митрополита Московского»

АНО ВО «Поволжская академия образования и искусств имени Святителя Алексия, митрополита Московского» имеет многоуровневую организационную структуру, включающую административные органы, учебные и научные подразделения, кафедры, специализированные центры и службы поддержки.

Основные элементы структуры:

— Административные органы (ректорат, правление, ученый совет) — отвечают за стратегическое управление и принятие ключевых решений.

— Учебные и научные подразделения (отделы, управления, библиотека) — обеспечивают организацию образовательного процесса и научных исследований.

— Кафедры — представляют основные научно-педагогические направления академии.

— Специализированные центры и службы — выполняют вспомогательные функции, включая экономику, IT-поддержку, кадровое и правовое обеспечение.

Плюсы структуры:

— Четкая иерархия управления, обеспечивающая эффективное распределение полномочий.

— Разнообразие подразделений, охватывающих все аспекты образовательной и научной деятельности.

— Специализированные центры позволяют концентрироваться на развитии отдельных направлений.

— Автономность управления способствует оперативному принятию решений.

Минусы структуры:

— Возможная бюрократическая сложность из-за большого количества подразделений.

— Разделение функций может привести к недостаточной координации между отделами.

— Высокая нагрузка на административный аппарат, требующая оптимизации процессов.

В целом, структура академии способствует эффективному функционированию вуза, но требует постоянного контроля и совершенствования для повышения управляемости и снижения бюрократических барьеров.

2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности

Анализ основных экономических показателей деятельности Автономной некоммерческой организации высшего образования «Поволжская академия образования и искусств имени Святителя Алексия, митрополита Московского» позволяет оценить динамику доходов и расходов организации за период 2023–2024 годов, выявить источники финансирования, структуру поступлений и

направлений затрат. Эти сведения являются основой для формирования выводов о финансовой устойчивости учреждения, эффективности распределения ресурсов, а также позволяют обозначить направления дальнейшего развития.

В первую очередь следует обратить внимание на исполнение плана финансово-хозяйственной деятельности, представленного в таблице 3. В ней отражена сумма поступлений и расходов по основным статьям в 2023 и 2024 годах, что позволяет проследить динамику по каждому из источников финансирования и направлений расходов.

Таблица 3 – Анализ доходов и расходов за 2023-2024 года АНО ВО «Поволжская академия образования и искусств имени Святителя Алексия, митрополита Московского» (Приложения А и Б)

№	Наименование статьи	2023 г., сумма в тыс. руб.	2024 г., сумма в тыс. руб.	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение %
	ДОХОДЫ, в том числе:	79 286,0	84 466,3	5 180,3	6,53
1	Субсидии из бюджета, в том числе	25 742,2	25 997,4	255,2	0,99
1.1	Целевые субсидии из бюджета РФ на образовательные программы высшего образования	1 938,2	1 554,5	-383,7	-19,8
1.2	Целевые субсидии из бюджета субъекта РФ на образовательные программы высшего образования	23 804,0	24 442,9	638,9	2,68
2	Средства организации, в том числе	3 123,8	9 275,0	6 151,2	196,91
2.1	На образовательную деятельность	162,2	5 711,8	5 549,6	3 421,45
2.2	Прочие, в том числе на: научные исследования и разработки, гранты и т.д.	2 961,6	3 563,2	601,6	20,31
3	Средства населения, в том числе	50 420,0	49 193,9	-1 226,1	-2,43
3.1	На образовательную деятельность, программа целевого набора	44 303,0	42 789,1	-1 513,9	-3,42
3.2	На образовательную деятельность	6 117,0	6 404,8	287,8	4,7
	РАСХОДЫ, в том числе:	79 286,0	84 466,3	5 180,3	6,53
1	Заработная плата, включая налоговые начисления	48 236,8	56 823,4	8 586,6	17,8
2	Социальное обеспечение	10 216,8	8 679,1	-1 537,4	-15,05
3	Оплата работ, услуг в том числе:	8 156,5	6 014,0	-2 142,5	26,27
3.1	Услуги связи	180,9	199,0	18,1	10,01
3.2	Транспортные услуги	121,0	191,0	70	57,85
3.3	Услуги по содержанию имущества	54,8	309,0	254,2	463,87
3.4	Прочие работы, услуги	6 473,8	1 338,9	-5 134,9	-79,32

3.5	Реклама, профорientационная деятельность	205,0	120,5	-84,5	-41,22
3.6	Издательская деятельность	100,0	100,0	0	0
3.7	Коммунальные услуги	0	2 042,6	2 042,6	0
3.8	Охранные услуги	1 021,0	1 713,0	692	67,78
4	Увеличение стоимости основных средств	2 481,0	2 193,7	-287,3	-11,58
5	Увеличение стоимости материальных запасов	10 194,9	10 756,1	562,1	5,51

Как видно из данных таблицы, общий объем доходов Академии увеличился с 79 286,0 тыс. руб. в 2023 году до 84 466,3 тыс. руб. в 2024 году. Рост составил около 6,5%, что свидетельствует о положительной динамике в привлечении финансовых ресурсов. Основными источниками доходов остаются средства населения и целевые субсидии из бюджета.

Расходы также увеличились пропорционально доходам, сохранив сбалансированность бюджета. Наибольший удельный вес в расходах занимают затраты на заработную плату с налоговыми начислениями (67,27%) — их объем увеличился на 8 586,6 тыс. руб., или на 17,8%. Стоит отметить, что произошло сокращение расходов на социальное обеспечение, оплату работ и услуг, что может свидетельствовать об оптимизации затрат. При этом существенно возросли коммунальные расходы, охранные услуги и расходы на содержание имущества, что связано, расширением инфраструктуры и повышением тарифов на услуги ЖКХ.

Для более глубокого понимания структуры доходов и их изменения в динамике рассмотрим данные таблицы 4, в которой представлена структура доходов Академии в разрезе основных видов деятельности за 2022–2024 годы.

Таблица 4 – Структура доходов академии в разрезе основных видов деятельности

Показатели	2022 г., тыс. руб.	%	2023 г., тыс. руб.	%	2024 г., тыс. руб.	%	Абсолютное отклонение, тыс. руб.			Относительное отклонение %		
							2023 от 2022	2024 от 2023	2024 от 2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Доходы от образования	53 378 369	91,88	70 157 076	88,49	74 453 609	88,15	16 778 707	4 296 533	21 075 240	31,43	6,12	39,48
Доходы от экскурсий	392 730	0,68	551 190	0,70	209 159	0,25	158 460	-342 031	-183 571	40,35	-62,05	-46,7
Доходы от филармонии	1 003 068	1,73	1 642 040	2,07	2 823 705	3,34	638 972	1 181 665	1 820 637	63,7	71,96	181,5
Доходы от ЦНПО	-	-	-	-	1 183 665	1,4	-	-	-	-	-	-
Прочие доходы	3 319 833	5,71	6 935 694	8,75	5 796 162	6,86	3 615 861	-1 139 532	2 476 329	108,92	-16,43	74,59
	58 094 000	100	79 286 000	100	84 466 300	100	21 192 000	5 180 300	26 372 300	36,48	6,53	45,4

На основании представленных данных можно сделать следующие наблюдения:

— Доход от образовательной деятельности остается ключевым источником поступлений, занимая стабильно более 88% общей суммы доходов. За анализируемый период он увеличился с 53,4 млн руб. в 2022 году до 74,5 млн руб. в 2024 году, что свидетельствует о расширении масштабов предоставляемых образовательных услуг.

— Доход от филармонической деятельности вырос почти в три раза по сравнению с 2022 годом, достигнув 2,8 млн руб. в 2024 году. Это говорит о росте культурной активности Академии, расширении репертуара и увеличении числа мероприятий.

— Появление новой статьи дохода — ЦНПО (Центр непрерывного профессионального образования) в 2024 году с поступлением 1,18 млн руб. — говорит о диверсификации деятельности и выходе на дополнительные образовательные рынки.

— Доход от экскурсий, напротив, сократился более чем в два раза по сравнению с 2022 годом из-за снижения спроса, вызванного закрытиями региональной программы «Многоликая Самара» и приостановкой сотрудничества с федеральной программой «Больше, чем путешествие».

— Прочие доходы продемонстрировали волатильность: резкий рост в 2023 году сменился снижением в 2024 году, однако общий уровень по сравнению с 2022 годом всё же увеличился.

2.3 Анализ перечня оказываемых услуг

2.3.1 Поволжской академии Святителя Алексия

Поволжская академия образования и искусств имени Святителя Алексия, митрополита Московского, расположенная в городе Тольятти, представляет собой автономную некоммерческую организацию высшего образования, сочетающую светские и духовные традиции в образовательном процессе.

Академия предоставляет широкий спектр образовательных услуг, включая программы бакалавриата и магистратуры по педагогическим, гуманитарным и творческим направлениям.

К основным образовательным услугам академии относятся:

— Педагогические направления подготовки, включающие такие профили, как «Начальное образование и иностранный язык», «История и право», «Математика и информатика», «Изобразительное искусство и дизайн». Эти программы ориентированы на подготовку специалистов для системы общего и дополнительного образования.

— Гуманитарные направления, среди которых особое внимание уделяется программам по профилям «Теология», «Отечественная филология» и других гуманитарных дисциплин. Эти программы нацелены на формирование у студентов глубоких знаний в области гуманитарных наук.

— Творческие направления подготовки, включающие направления «Искусство концертного исполнительства» и «Музыкально-театральное искусство», способствующие профессиональному развитию в области культуры и искусства.

Помимо образовательных программ, академия предоставляет дополнительные услуги, такие как:

— Организация концертов и культурных мероприятий на базе Филармонии Академии Святителя Алексия, доступных как для студентов, так и для широкой общественности.

— Проведение экскурсионных программ для абитуриентов и гостей города, знакомящих с инфраструктурой и образовательной деятельностью академии.

— Организация региональных образовательных мероприятий, включая конкурсы переводов, научные конференции и семинары, направленные на развитие исследовательских навыков у студентов.

Академия активно взаимодействует с органами государственной власти, в частности с Правительством Самарской области, реализуя программы целевого

обучения для выпускников школ и колледжей. Это сотрудничество направлено на подготовку квалифицированных кадров для образовательных и культурных учреждений региона и способствует повышению уровня трудоустройства выпускников.

Проведём сравнительный анализ трёх учебных годов по основным видам деятельности академии. Начнём его с главного вида деятельности, а именно образования. В таблице 5 представлено количество студентов за последние 3 года и доход от данного вида деятельности.

Таблица 5 – Контингент студентов академии за 3 учебных года

Год	Кол-во студентов	Доход от образовательной деятельности, тыс. руб.	Объём финансирования на 1 студента, тыс. руб.
2022	622	53 378.4	85,8
2023	683	70 157.1	102,7
2024	675	74 453.6	110,3

Проведём факторный анализ доходов от образовательной деятельности. Факторная модель представляет из себя: Количество студентов * объём финансирования на 1 студента = Доходы

Условный расчёт изменения доходов в зависимости от изменения количества студентов в 2023 году: $(675 - 683) * 102,7 = - 821,6$ тыс. руб.

Условный расчёт изменения дохода в зависимости от изменения финансирования в 2024 году: $(110,3 - 102,7) * 675 = 5 130,0$ тыс. руб.

Из-за снижения контингента студентов сумма недополученных доходов составляет 821,6 тыс. руб., но за счёт увеличения финансирования на 7.6 тыс. руб., доход от образовательной деятельности продолжил увеличиваться.

Но рассмотрим более подробно финансовые поступления в разрезе форм финансирования. (Рисунок 3 и 4)

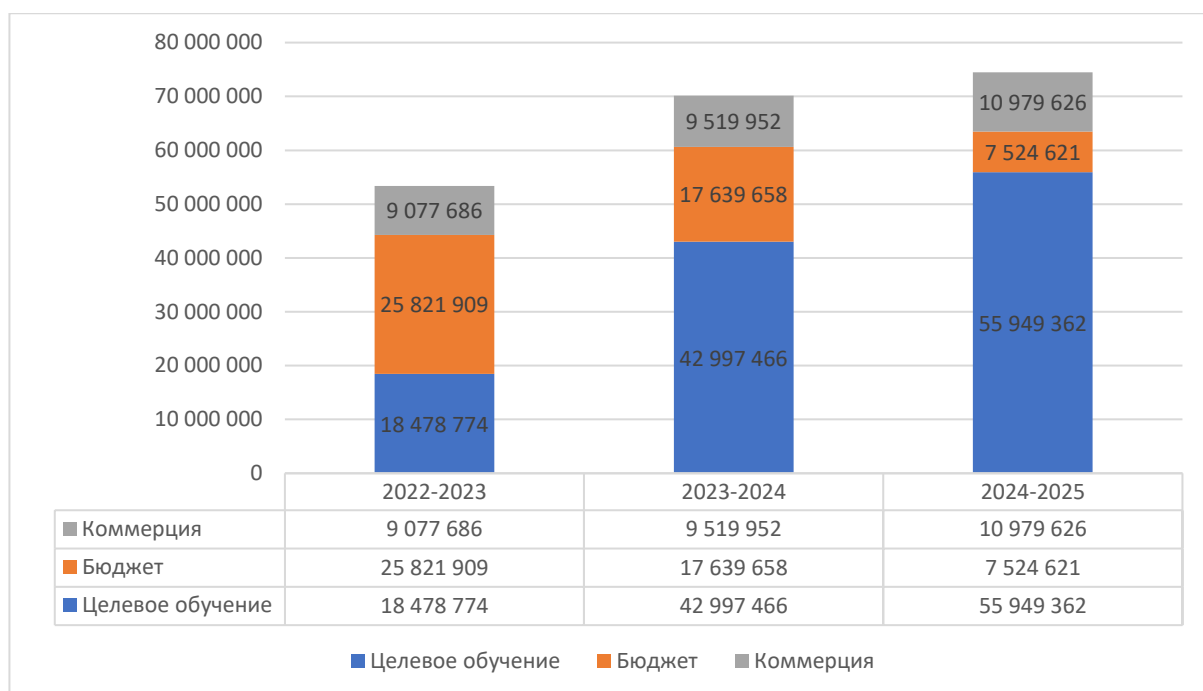


Рисунок 3 – Структура финансовых поступлений для всех форм обучения за 3 уч. гг.

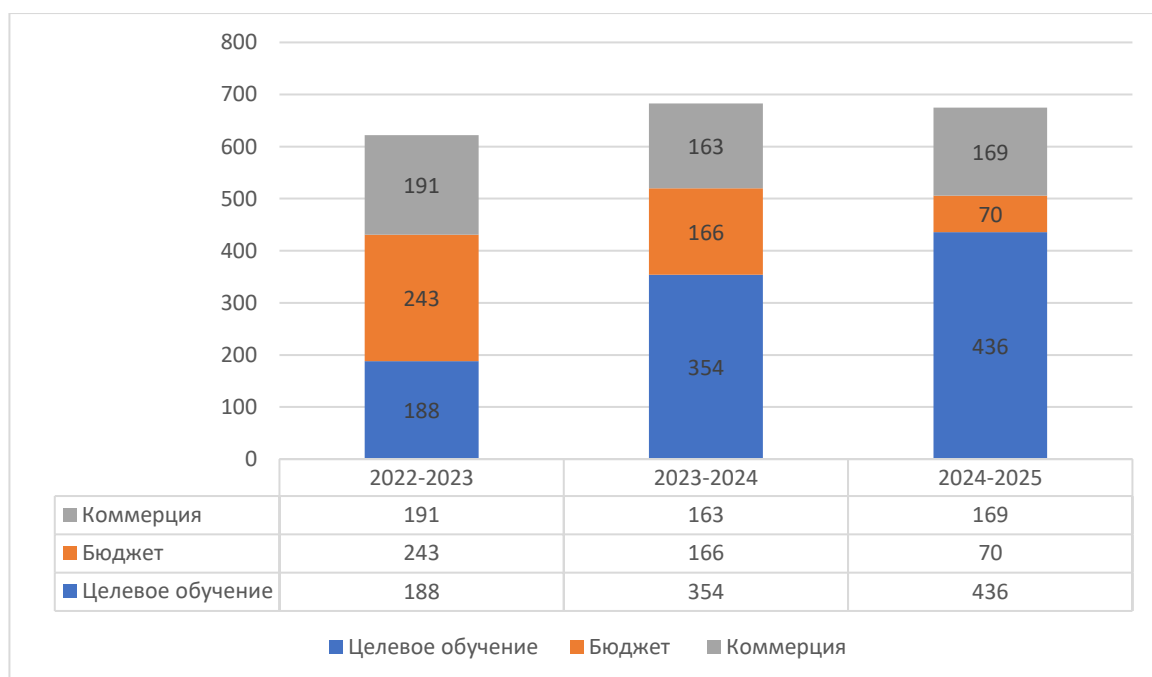


Рисунок 4 – Сравнение количества студентов за 3 учебных года

Анализ динамики образовательной деятельности Поволжской академии образования и искусств имени Святителя Алексия за три учебных года позволяет зафиксировать положительные тенденции в развитии институциональной устойчивости вуза. Общая сумма доходов от образовательных услуг

демонстрирует поступательный рост: от 53,4 млн рублей в 2022–2023 учебном году до 74,5 млн рублей по итогам 2024–2025 учебного года.

Наиболее существенные изменения коснулись структуры источников финансирования. Превалирующее значение в формировании доходной части бюджета заняла целевая форма обучения, как по количеству студентов, так и по объёмам поступлений. Увеличение численности обучающихся по целевым направлениям с 188 до 436 человек сопровождается ростом соответствующих доходов с 18,5 млн до почти 56 млн рублей. Эти данные отражают не только возросший интерес со стороны государственных и муниципальных учреждений к подготовке кадров по заявкам, но и высокую степень доверия к академии как к партнёру в реализации региональных и отраслевых образовательных программ.

Одновременно прослеживается тенденция сокращения бюджетных мест. Уменьшение числа студентов, обучающихся за счёт средств федерального бюджета, с 243 до 70 человек сопровождается снижением объёма финансирования по этой статье до 7,5 млн рублей. Это связано с трансформацией системы распределения контрольных цифр приёма, а также переориентацией образовательной политики на адресное и целевое обучение.

Коммерческий сегмент образовательных услуг, несмотря на относительно стабильные показатели численности студентов, сохраняет умеренную долю в структуре доходов академии. Доходы от платного обучения варьируются в диапазоне от 9 до 11 млн рублей, при этом стоимость образовательных программ постепенно увеличивается. Особенно заметен рост цен на очную форму: плата за обучение студентов 1 курса бакалавриата выросла с 106 263 до 165 000 рублей. Указанная динамика подтверждает как инфляционные процессы, так и стремление вуза обеспечить качественное ресурсное обеспечение учебного процесса.

Стабильное количество студентов, зафиксированное в пределах 620–680 человек, свидетельствует об устойчивом спросе на образовательные программы академии. При этом основная финансовая нагрузка и вклад в доходную часть

бюджета приходится на очную форму обучения, в особенности на направления с двумя профилями подготовки, магистратуру и специалитет.

2.3.2 Филармония Поволжской академии Святителя Алексия

Но академия развивает и другие направления своей деятельности, например, проходят экскурсии и работает филармония. Кратко ознакомимся с филармонической деятельностью. (Таблица 6)

Таблица 6 - Отчет о филармонической деятельности за 2022-2024 года

Месяц	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Количество о проданных билетов	Доход от филармонической деятельности	Количество о проданных билетов	Доход от филармонической деятельности	Количество о проданных билетов	Доход от филармонической деятельности
Январь	1104	122 374	995	212 543	910	136 306
Февраль	760	122 331	406	72 444	1455	530 923
Март	372	62 043	691	101 543	530	148 543
Апрель	721	115 291	743	159 206	685	156 872
Май	-	-	806	157 219	870	237 334
Июнь	224	58 969	813	206 624	670	154 805
Июль	-	-	-	-	-	-
Август	-	-	-	-	-	-
Сентябрь	352	0	404	105 096	-	-
Октябрь	541	81 268	954	243 288	850	247 576
Ноябрь	799	187 400	-	-	805	380 401
Декабрь	1111	253 392	1 441	384 077	2130	830 945
ИТОГО:	5 984	1 003 068 руб.	7 253	1 642 040 руб.	8 905	2 823 705 руб.

Для сравнения показателей за три года проиллюстрируем данные на графике (Рисунок 5)

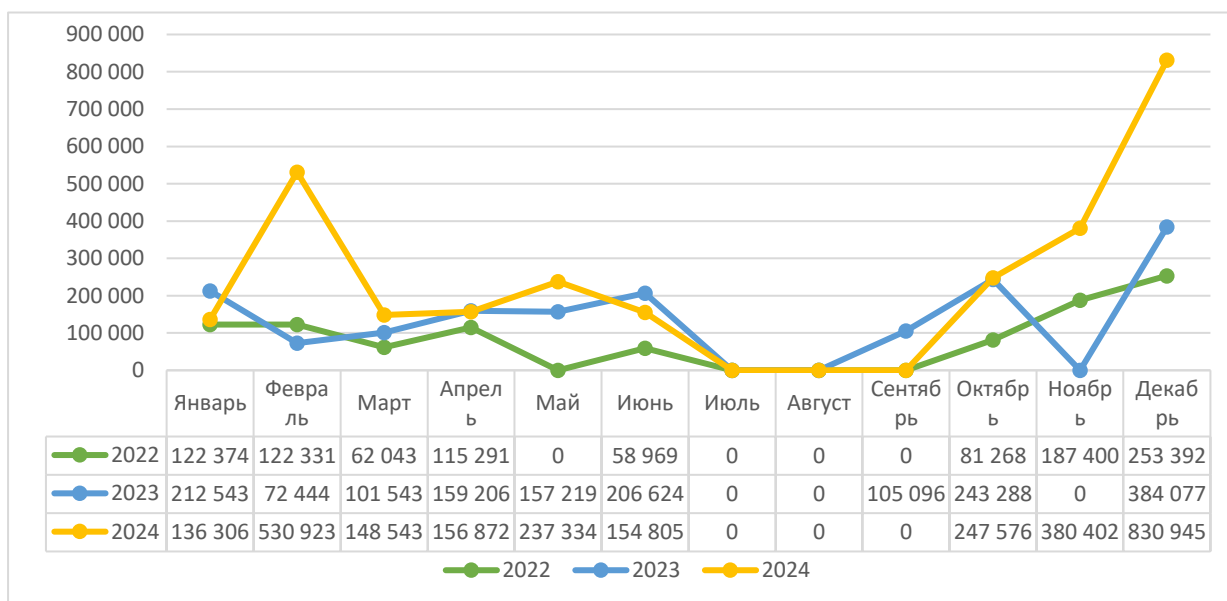


Рисунок 5 – Доход от филармонической деятельности за 2022-2024 года

Филармоническая деятельность Поволжской академии образования и искусств имени Святителя Алексия выступает не только как элемент культурной миссии вуза, но и как важное направление внебюджетной деятельности, способное обеспечивать дополнительную доходность, усиливать имиджевые позиции учреждения и формировать культурную среду региона. В период с 2022 по 2024 годы данное направление демонстрирует чётко выраженную положительную динамику как по числу реализованных билетов, так и по объёму выручки.

Если в 2022 году доход от филармонических мероприятий составил 1 003 068 рублей при реализации 5 984 билетов, то уже в 2023 году аналогичные показатели выросли до 1 642 040 рублей и 7 253 билетов соответственно. Наиболее значимый прирост наблюдается в 2024 году, когда количество проданных билетов достигло 8 905, а суммарный доход увеличился до 2 823 705 рублей. Таким образом, за анализируемый трёхлетний период выручка от филармонической деятельности практически утроилась, что указывает на эффективное развитие данного сектора.

Рекордные значения доходности приходятся на декабрь 2024 года, когда было реализовано 2130 билетов и зафиксирован доход в размере 830 945 рублей. Подобные пиковые значения, связаны с сезонными праздничными мероприятиями и повышенной активностью аудитории в предновогодний период. Аналогичные тенденции, но в меньшем масштабе, наблюдались и в декабре предыдущих лет, что подтверждает наличие устойчивого календарного цикла.

Особое внимание заслуживает февраль 2024 года, когда доход составил 530 923 рубля при реализации 1455 билетов — один из самых высоких результатов за весь период наблюдения.

Таким образом, филармоническая деятельность академии демонстрирует высокую степень потенциала в сфере культурно-просветительской и предпринимательской инициативы. Устойчивый рост доходов, расширение зрительской аудитории и формирование положительного публичного имиджа

подтверждают целесообразность дальнейшего развития и институционализации данного направления как части стратегического позиционирования академии в региональном социокультурном пространстве.

2.3.3 Экскурсионной деятельности Поволжской академии Святителя Алексия

Проведём анализ деятельности экскурсионного направления деятельности по месяцам за 2022-2024 года, где представлена информация по количеству посетителей и доход. (Таблица 7)

Таблица 7 - Отчет об экскурсионной деятельности за 2022-2024 года

Месяц	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Количество посетителей	Доход от экскурсионной деятельности	Количество посетителей	Доход от экскурсионной деятельности	Количество посетителей	Доход от экскурсионной деятельности
Январь	-	-	62	11810	-	-
Февраль	101	10100	37	4630	43	10600
Март	209	20900	82	17200	74	14200
Апрель	410	43000	128	30650	97	27900
Май	201	20900	6	-	24	9259
Июнь	188	30080	314	59400	36	19200
Июль	60	28350	208	35100	22	11300
Август	отпуск	отпуск	166	24500	отпуск	отпуск
Сентябрь	87	13050	428	64000	54	12800
Октябрь	377	56550	928	149650	100	22100
Ноябрь	983	132750	572	124000	120	24200
Декабрь	273	37050	116	30250	189	57600
ИТОГО:	2889	392 730 руб.	3047	551 190 руб.	759	209 159 руб.

Для сравнения показателей за три года проиллюстрируем данные на графике (Рисунок 6)

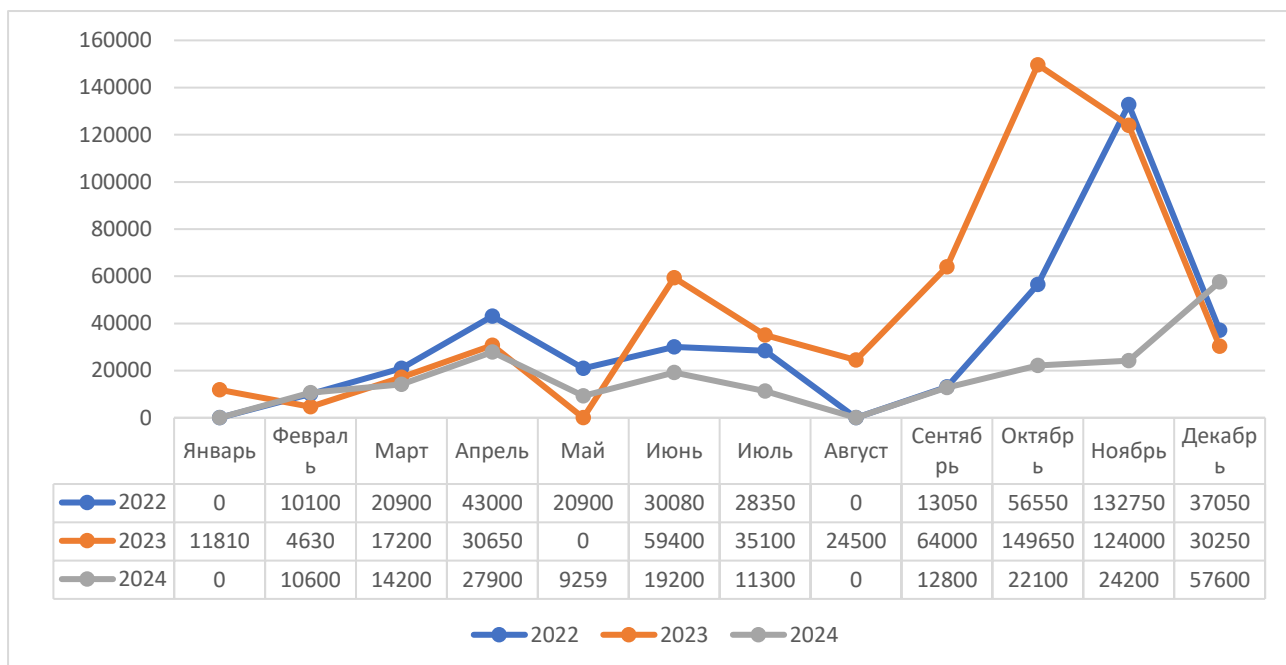


Рисунок 6 – Доход от экскурсионной деятельности за 2022-2024 года

Ретроспективный анализ показателей экскурсионной деятельности Поволжской академии позволяет оценить эффективность реализации культурно-просветительской функции ВУЗа как элемента внеучебной и имиджевой стратегии. Несмотря на то, что экскурсионная деятельность не является профильным направлением, она демонстрирует динамику, отражающую как сезонные колебания, так и структурные изменения спроса со стороны целевой аудитории.

Наиболее высокий уровень активности и финансовых поступлений был зафиксирован в 2023 году, когда общее количество посетителей составило 3047 человек, а совокупный доход — 551 190 рублей. Это превышает показатели 2022 года (2889 человек и 392 730 рублей) и тем более 2024 года, по итогам которого удалось привлечь только 759 посетителей при доходе в 209 159 рублей. Таким образом, по сравнению с 2023 годом в 2024 году наблюдается снижение доходов более чем в 2,5 раза, что требует дополнительного управленческого анализа и пересмотра форматов взаимодействия с внешней аудиторией.

Пиковые значения доходности приходятся на октябрь и ноябрь 2023 года (149 650 руб. и 124 000 руб. соответственно), что связано с реализацией крупных программ. В 2022 году аналогичный рост был отмечен в ноябре (132 750 руб.),

что подтверждает наличие определённых устойчивых циклических закономерностей.

При этом отчёт за 2024 год указывает на резкое сокращение туристического и просветительского трафика: количество посетителей снизилось более чем в четыре раза по сравнению с предыдущим годом. Причинами выступают закрытие региональной программы «Многоликая Самара», направленная на путешествия в Самару и Тольятти школьников области и прекращение сотрудничества с федеральной программой «Больше, чем путешествие».

Важно подчеркнуть, что экскурсионная деятельность академии является не только источником дополнительного дохода, но и инструментом формирования публичного имиджа, привлечения абитуриентов, социализации студентов и укрепления связей с социокультурным пространством региона.

В совокупности, данные позволяют сделать вывод о том, что экскурсионная составляющая может и должна рассматриваться в стратегическом управлении вузом как важный вектор развития, требующий гибкого подхода и постоянной адаптации к изменяющимся запросам целевой аудитории.

2.3.4 Центра непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия

Перечень дополнительных профессиональных образовательных программ, реализуемых Центром непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия в 2024–2025 годах, представляет собой содержательно и тематически выверенную систему курсов, ориентированных преимущественно на специалистов дошкольного и начального общего образования, а также на духовно-нравственное воспитание и профессиональное сопровождение в этой сфере. Важно подчеркнуть, что услуги Центра в сфере дополнительного профессионального образования (ДПО) отличаются высокой степенью адресности, что проявляется в тематике программ, их формате, продолжительности и структуре целевой аудитории. (Таблица 8)

Таблица 8 - Перечень дополнительных профессиональных образовательных программ, реализуемых ЦНПО

№ п/п	Наименование	Срок	Вид	Кол-во часов	Кол-во слушателей	Стоимость	Доход, руб
1	Современные технологии социализации дошкольников: работаем по ФОП ДО	2-4 октября 2024	КПК	36	73	1 чел. – 3200 руб.	233 600
2	Управленческие основы психолого-педагогического сопровождения детей с особыми образовательными потребностями и в ДОО	08.10-15.10 2024	КПК	36	26	1 чел. – 2200 руб.	127 600
3	Организационно-методические основы психолого-педагогического сопровождения детей с особыми образовательными потребностями в ДОО	08.10-15.10 2024	КПК	36	32		
4	Теория и методика организации работы священнослужителя в общеобразовательных организациях	09.04.2024-15.11.2025	ПП	260	21	1 чел. – 15600 руб.	327 600
5	«Социокультурные истоки» для начального общего образования»	22.04.2025-24.04.-2025	КПК	16	46	1 чел. – 1440 руб.	64 800
6	Реализация образовательной программы «Верность родной земле» («Истоки») в ДОО	23.04.2025-24.04.2025	КПК	16	51		73 440
7	Решение задач духовно-нравственного воспитания в условиях реализации ФОП ДО: игровые технологии духовно-нравственного и патриотического воспитания детей дошкольного возраста в условиях интеграции образовательных областей	23.04.2025-24.04.2025	КПК	16	67		96 480
8	Методика преподавания курса «Основы религиозных культур и светской этики (ОРКСЭ)	Март-май 2025	КПК	36	45	1 чел. – 1927 руб.	173 430
9	Методика преподавания курса «Основы религиозных культур и светской этики (ОРКСЭ)	Март-май 2025	КПК	36	22 (март) +23 (май)		
10	Духовно-нравственное воспитание при обучении иностранному языку в условиях реализации ФГОС	Март-май 2025	КПК	36	22 (март) +23 (май)		86 715

Всего представлено 10 программ, охватывающих два ключевых направления:

- программы повышения квалификации (КПК), преимущественно краткосрочные (16–36 часов);
- программы профессиональной переподготовки (ПП), более длительные по срокам и охвату содержания (до 260 часов).

Преобладающим видом образовательных услуг являются курсы повышения квалификации – 9 из 10 позиций, что соответствует потребностям педагогов, стремящихся обновить и систематизировать знания в рамках имеющейся квалификации. Программа профессиональной переподготовки представлена в единственном случае и ориентирована на более глубокое освоение новой профессиональной деятельности — речь идёт о программе по теории и методике организации работы священнослужителя в общеобразовательных организациях (260 часов).

С точки зрения тематического наполнения, наблюдается чёткий фокус на следующие направления:

- социализация и духовно-нравственное воспитание дошкольников (программы №1, №6, №7);
- инклюзивное и психолого-педагогическое сопровождение в дошкольных организациях (программы №2 и №3);
- религиозная культура и основы этики (программы №8–10);
- социокультурное и патриотическое воспитание (программы №5 и №6);

Таким образом, основным тематическим вектором услуг ЦНПО является духовно-нравственное и социокультурное развитие детей дошкольного и младшего школьного возраста, что согласуется как с миссией академии, так и с актуальными запросами образовательной системы.

Рассмотрим численные показатели. Самыми массовыми оказались следующие программы:

- «Современные технологии социализации дошкольников» – 73 слушателя;

— «Игровые технологии духовно-нравственного и патриотического воспитания» – 67 слушателей;

— «Реализация программы “Верность родной земле”» – 51 слушатель;

— «Социокультурные истоки» – 46 слушателей.

Это свидетельствует о высокой востребованности краткосрочных тематических программ по патриотическому и духовному воспитанию среди педагогов, особенно в условиях реализации ФОП ДО (Федеральных образовательных программ дошкольного образования). Наименее массовыми оказались курсы по психолого-педагогическому сопровождению детей с особыми образовательными потребностями и программа профессиональной переподготовки. Это объясняется узкой специализацией.

Средняя наполняемость курсов составляет 45 человек, что указывает на устойчивый интерес и грамотно выстроенную политику набора. Также стоит отметить гибкость подхода: некоторые программы реализуются в повторяющихся форматах (например, курсы по ОРКСЭ, проводимые в разные месяцы), что даёт возможность охватить более широкую аудиторию.

Проведённый анализ позволяет выделить несколько ключевых характеристик перечня оказываемых ЦНПО услуг:

1. Тематическая направленность: доминируют курсы, направленные на развитие компетенций в области духовно-нравственного, патриотического и инклюзивного образования. Это соответствует федеральной повестке и социальному заказу общества.

2. Целевая аудитория: услуги преимущественно адресованы практикующим педагогам ДООУ и школ, а также специалистам религиозно-образовательного взаимодействия. Программы ориентированы как на широкие педагогические массы, так и на узкие профессиональные группы.

3. Формат реализации: краткосрочные очные курсы, позволяющие пройти обучение в сжатые сроки без отрыва от основной профессиональной деятельности.

4. Гибкость и повторяемость: ряд программ повторяются в разные месяцы, что повышает их доступность. Центр демонстрирует способность адаптироваться к ритму педагогического года и загруженности слушателей.

Таким образом, ЦНПО демонстрирует эффективную реализацию программ ДПО, направленных на удовлетворение актуальных запросов системы образования, при этом сохраняя специализацию в области духовно-нравственного воспитания и сотрудничества с традиционными партнёрами. В дальнейшем целесообразным направлением развития может стать расширение продуктовой линейки за счёт курсов по цифровой педагогике, современным образовательным технологиям и soft skills для педагогов, что обеспечит дополнительную конкурентоспособность Центра в условиях рынка ДПО.

2.4 Сравнительный анализ конкурентов

В Тольятти действуют несколько крупных центров дополнительного образования, конкурирующих с Центром НПО Поволжской академии им. Святителя Алексия. К ним относятся Институт дополнительного образования «Жигулёвская долина» (Создан базе Тольяттинского государственного университета и технопарка «Жигулевская долина»), Центр дополнительного образования Университета Сервиса, частный центр «РАДО» (Региональная академия делового образования) и Институт «Направо.ру». По каждому из них проанализируем ключевые параметры: ассортимент программ, ценовая политика, форматы обучения, квалификация преподавателей, технологичность, репутация и сотрудничество с госорганами. Ниже приведены сравнительные характеристики и суммарные балльные оценки (1–5 баллов).

Институт «Жигулёвская долина» (ТГУ)

Институт «Жигулёвская долина» является подразделением Тольяттинского госуниверситета (опорный вуз) и имеет репутацию одного из лидеров ДПО в регионе. Он предлагает авторские курсы и программы (как публичные, так и корпоративные), ориентированные на практические

компетенции. Например, среди курсов – творческий (рисование акварелью) и технический («Пассивная безопасность автомобиля» с трехэтапным обучением, включающим стажировки). Учебная база широкая: имеются мультимедийные компьютерные классы, интерактивные пространства, робоконструкторы и специализированные ПО. Практика составляет большую часть обучения (примерно 70 % практики, 30 % теории). Занятия проводят высококвалифицированные специалисты и учёные – авторитетные практики и кандидаты/доктора наук (например, врачи-психологи для дефектологов, победители международных конкурсов EdCrunch). Активно используются дистанционные технологии и MOOC-платформа Canvas, что позволяет обучать слушателей удаленно. Таким образом, «Жигулевская долина» характеризуется сильным техническим оснащением и высокими стандартами преподавания, хотя её образовательные направления в основном связаны с традиционными специальностями в рамках университета.

Ценовая политика института не явно указана в открытых источниках, но обычно сопоставима с другими вузовскими программами ДПО (один пример – курс «Государственное управление» длительностью ~3,5 мес стоит ~26 000 руб в Центре сервиса, близкие цифры характерны и для смежных курсов). Форматы обучения – очно-заочные с применением электронного обучения, также активно используются модульные и онлайн-курсы. По репутации «Жигулевская долина» ценится как ведущий центр ДПО в Тольятти (лауреат конкурсов, «находится на лидирующих позициях»), но уступает по коммерческим академиям в количестве направлений. Партнёрство с госорганами присутствует опосредованно (как часть госуниверситета – опорного вуза), однако конкретные совместные проекты не столь известны. В рейтинге конкурентоспособности Институт «Жигулёвская долина» получает средние–высокие оценки за качество и технологичность:

— Широта программ: 3/5 – несколько направлений (профессиональная переподготовка и курсы повышения квалификации), но не такое разнообразие, как у крупных коммерческих центров.

— Ценовая политика: 3/5 – стоимость курсов сопоставима с региональными стандартами (в среднем ~20–30 тыс.руб за курс среднего объёма).

— Форматы обучения: 4/5 – обучение идёт очно, с применением дистанционных технологий и онлайн-курсов.

— Преподаватели: 4/5 – собственный преподавательский состав включает признанных экспертов и учёных, в том числе победителей профессиональных конкурсов.

— Технологичность: 4/5 – солидная материально-техническая база (медиаклассы, интерактивные пространства, робототехника) и использование электронной платформы.

— Репутация: 4/5 – ведущий региональный центр ДПО (подтверждается аналитикой и наградами), но слабо известен на федеральном уровне.

— Партнёрство с госорганами: 3/5 – косвенная поддержка через статус опорного вуза; нет широко разрекламированных госпроектов, помимо участия студентов в федеральных инициативах.

Центр дополнительного образования Университета Сервиса (ПВГУС)

Предлагает «уникальные авторские курсы» и программы переквалификации. На его сайте приводятся примеры программ: например, курс «Туристско-экскурсионная и гостиничная деятельность» (1–2,5 мес, ~26 000 руб) и программа для работников госструктур «Государственное и муниципальное управление» (3,5 мес, 26 000 руб, очно+дистант). Центр применяет электронное обучение и дистанционные технологии во всех программах, а форматы включают модули, кейсы, онлайн-курсы и стажировки. Персонал центра не перечислен, но, как структурное подразделение ВУЗа, он опирается на преподавателей университета. Важным фактом является сотрудничество с органами власти: так, ПВГУС заключил соглашение с Минтрудом Самарской области на бесплатную переподготовку безработных по программе «Контрактный управляющий» (20 тольяттинцев прошли курс за 2 мес онлайн).

Это говорит о наличии государственной поддержки и социальной значимости программ университета сервиса.

Ассортимент программ в ЦДО ПВГУС охватывает сферы сервиса и управления, но преимущественно в рамках профиля вуза. Ценовой уровень также около 25–30 тыс. руб за курс средней продолжительности (пример – 26 000 руб за курс 3–3,5 мес). Форматы – смешанные (очно + дистанционно), с активным использованием онлайн-технологий. Уровень преподавателей средний (привлечён штат ВУЗа); репутация невысокая вне вузовских кругов, но Центр полезен регионально. Партнёрство с госорганами – сильная сторона: Минтруд и службы занятости направляют слушателей. Оценки по параметрам:

- Широта программ: 3/5 – программы преимущественно по сервису, туризму, управлению; меньше специализаций, чем в крупных центрах.

- Ценовая политика: 3/5 – цены сопоставимы с аналогичными вузовскими курсами (~25–30 тыс. руб).

- Форматы обучения: 4/5 – обучение идёт очно и дистанционно (все программы реализуются с применением электронного обучения).

- Преподаватели: 3/5 – на курсах задействованы штатные и приглашённые лекторы университета.

- Технологичность: 4/5 – использование интернет-платформ и онлайн-курсов в обучении.

- Репутация: 3/5 – устоявшийся вузовский центр в регионе; известен среди служащих и безработных через соцпроекты, но малоизвестен широкой публике.

- Партнёрство с госорганами: 4/5 – сотрудничество с Минтрудом Самарской области и службами занятости (бесплатные госпрограммы).

АНО ДПО «РАДО» (Региональная академия делового образования)

«РАДО» – частный образовательный центр с охватом всей России. По собственным данным, портфолио Академии включает более 800 программ (по 40 направлениям) и свыше 110 курсов для рабочих и служащих. Обучение в «РАДО» преимущественно дистанционное: введение новых ИТ-технологий и

онлайн-форматов позволило расширить аудиторию по всей стране. Специализация – широкий спектр менеджмента, права, охраны труда, медицины и фармации. Пример: Академия разработала более 150 медицинских программ, все они получили аккредитацию Минздрава РФ. Клиентская база очень обширна – от руководителей всех отраслей и госслужащих до специалистов в удалённых регионах. Уровень преподавателей «РАДО» подтверждён госаккредитацией: многие курсы ведут профессора и практики. Основное преимущество «РАДО» – масштабность и разнообразие курсов, особенно для специалистов и медицинских работников (далеко выходит за рамки Тольятти). В то же время центр слабее в локальных очных практиках.

Ценовая политика «РАДО» не афишируется публично, но, судя по обилию программ и частым скидкам, является средней рыночной. Форматы – в основном онлайн и заочные (есть очные сессии по потребности). Академия активно пользуется сервисом НМО для врачей, а также предлагает корпоративное и индивидуальное обучение. Партнёрская сеть включает не только коммерческие компании, но и взаимодействие с Минздравом (аккредитация). Оценки:

- Широта программ: 5/5 – очень широкий ассортимент (800+ программ в самых разных областях).
- Ценовая политика: 3/5 – цены умеренные (установки гибкие, действует система скидок и акции при онлайн-оплате).
- Форматы обучения: 4/5 – в основном дистанционные технологии и онлайн-курсы, но доступны и очные мероприятия.
- Преподаватели: 4/5 – много практиков и специалистов (в том числе профессорско-преподавательский состав в медицине и бизнес-образовании).
- Технологичность: 4/5 – сильный онлайн-портал, внедрение e-learning, НМО-платформа (использование цифровых технологий широко).
- Репутация: 4/5 – известен по всей России, особенно в медико-педагогической сфере (благодаря аккредитации МОЗ).

— Партнёрство с госорганами: 3/5 – имеет государственные аккредитации (Министерства здравоохранения), но прямых крупных соглашений с госорганами (кроме аккредитаций) в открытых источниках не описано.

НПО «Институт направленного образования «Направо.ру»

«Направо.ру» – негосударственная профессиональная организация, ориентированная на инженерно-техническое образование. С 2002 г. институт «Направо» реализует проекты по подготовке инженерных кадров (в том числе в рамках президентской программы). Более 2500 человек прошли обучение по его программам. Ключевые направления – строительство, энергоаудит, инженерные изыскания, экология, пожарная безопасность и др. Для каждого выпуска привлекаются практики и учёные – кандидаты и доктора наук, обладающие современными технологиями обучения. Институт имеет прочные связи с отраслью: такие крупные предприятия, как «АвтоВАЗ», «РусГидро», «Тольяттисинтез» и др., выбрали «Направо» в качестве партнёра по обучению сотрудников. Организация включена в реестр НОСТРОЙ (национального объединения строителей) как рекомендованный центр повышения квалификации и выступает аккредитованным центром тестирования строителей. Институт также участвует в муниципальных образовательных проектах – например, обучает руководителей и педагогов школ по программам, согласованным с региональным Минобразования. Форматы обучения – смешанные: очно, очно-заочно и заочно (с применением дистанционных технологий).

Таким образом «Направо.ру» выделяется высоким качеством преподавания и сильным деловым партнерством. Ценовая политика не стандартна (часто курсы финансируются через госпрограммы подготовки кадров). Репутация института стабильно хорошая в промышленном и строительном секторах. Оценки:

— Широта программ: 4/5 – программы сконцентрированы на инженерных и технических специальностях (несколько направлений в одной отрасли).

- Ценовая политика: 3/5 – стоимость обычно среднерыночная (в отдельных случаях за счёт федеральных проектов обучение бесплатное).
- Форматы обучения: 4/5 – очные и заочные (включая заочное с ДОТ), внедрена дистанционная обучающая платформа.
- Преподаватели: 5/5 – приглашённые практики и научные эксперты (доценты/доктора), активное участие ведущих вузов региона.
- Технологичность: 4/5 – хорошо развитая учебная онлайн-платформа и поддержка дистанционного обучения nparavo.ru.
- Репутация: 4/5 – авторитет в строительной и инженерной сфере (признание НОСТРОЙ, госструктур).
- Партнёрство с госорганами: 5/5 – работает по разным федеральным программам (президентская программа, тренинги для госслужащих), имеет соглашения с Минобром и профильными организациями.

Центр непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия

ЦНПО представляет собой уникальное образовательное подразделение, сочетающее в своей деятельности академическое качество, социальную направленность и духовные ценности. Его деятельность особенно актуальна в условиях постоянных изменений в системе образования и растущего запроса на доступные, гибкие и ценностно ориентированные программы повышения квалификации.

Одним из наиболее заметных преимуществ Центра является его чёткая специализация и фокус на определённую целевую аудиторию. В отличие от универсальных и часто перегруженных предложениями конкурентов, ЦНПО сконцентрирован на подготовке специалистов в области педагогики, дошкольного образования, духовно-нравственного воспитания и социальной работы. Такая узкая, но глубоко проработанная направленность позволяет выстраивать прочные связи с образовательными учреждениями, муниципальными структурами и общественными организациями.

Немаловажно, что ЦНПО предлагает одни из самых доступных цен на образовательные программы. Это особенно важно для воспитателей детских садов и работников учреждений дополнительного образования, которые, как правило, не имеют возможности проходить обучение в коммерческих вузах или столичных онлайн-школах.

Конечно, у Центра есть и точки роста. Прежде всего, это цифровизация образовательного процесса: внедрение платформ дистанционного обучения, LMS-систем, онлайн-тестирования и вебинаров позволило бы значительно расширить аудиторию, сделать обучение гибким и доступным не только в Тольятти, но и по всей Самарской области. Важно и активнее продвигать образовательные программы в социальных сетях, участвовать в ярмарках образования, региональных конкурсах, создавать видимость бренда в профессиональном сообществе.

Однако даже при имеющихся ресурсных ограничениях Центр может начать демонстрировать конкурентоспособность при должном уровне заинтересованности со стороны руководства.

- Широта программ: 2/5 – Программы только в области педагогики, воспитания, гуманитарных и социальных дисциплин.
- Ценовая политика: 4/5 – Одни из самых доступных программ.
- Форматы обучения: 3/5 – Очные обучение; есть элементы дистанционного формата, но не систематизировано.
- Преподаватели: 3/5 – Вовлечены кандидаты наук, действующие педагоги, но почти все сотрудники других ВУЗов.
- Технологичность: 1/5 – Сайт и онлайн-курсы пока отсутствуют.
- Репутация: 2/5 – Слабая узнаваемость среди целевых групп.
- Партнёрство с госорганами: 3/5 – Есть ограниченные партнёрские отношения с учреждениями образования.

Ниже приведена суммарная табличная оценка конкурентоспособности центров (по описанным критериям). Оценки выставлены по пятибалльной шкале

(1–слабо, 5–превосходно) на основе анализа вышеописанных характеристик.
(Таблица 9)

Таблица 9: Сравнительные оценки конкурентов по ключевым параметрам

Центр / Параметр	Ассортимент программ	Цены	Форматы обучения	Преподаватели	Технологичность	Репутация	Партнёрство с госорганами
Жигулёвская долина (ТГУ)	3	3	4	4	4	4	3
Университет сервиса (ЦДО)	3	3	4	3	4	3	4
РАДО	5	3	4	4	4	4	3
Ин-т «Направ о.ру»	4	3	4	5	4	4	5
ЦНПО	2	4	3	3	1	2	3

На основании таблицы можно построить многоугольник конкурентоспособности (рисунок 7), который наглядно отражает сильные и слабые стороны действующих на рынке игроков.

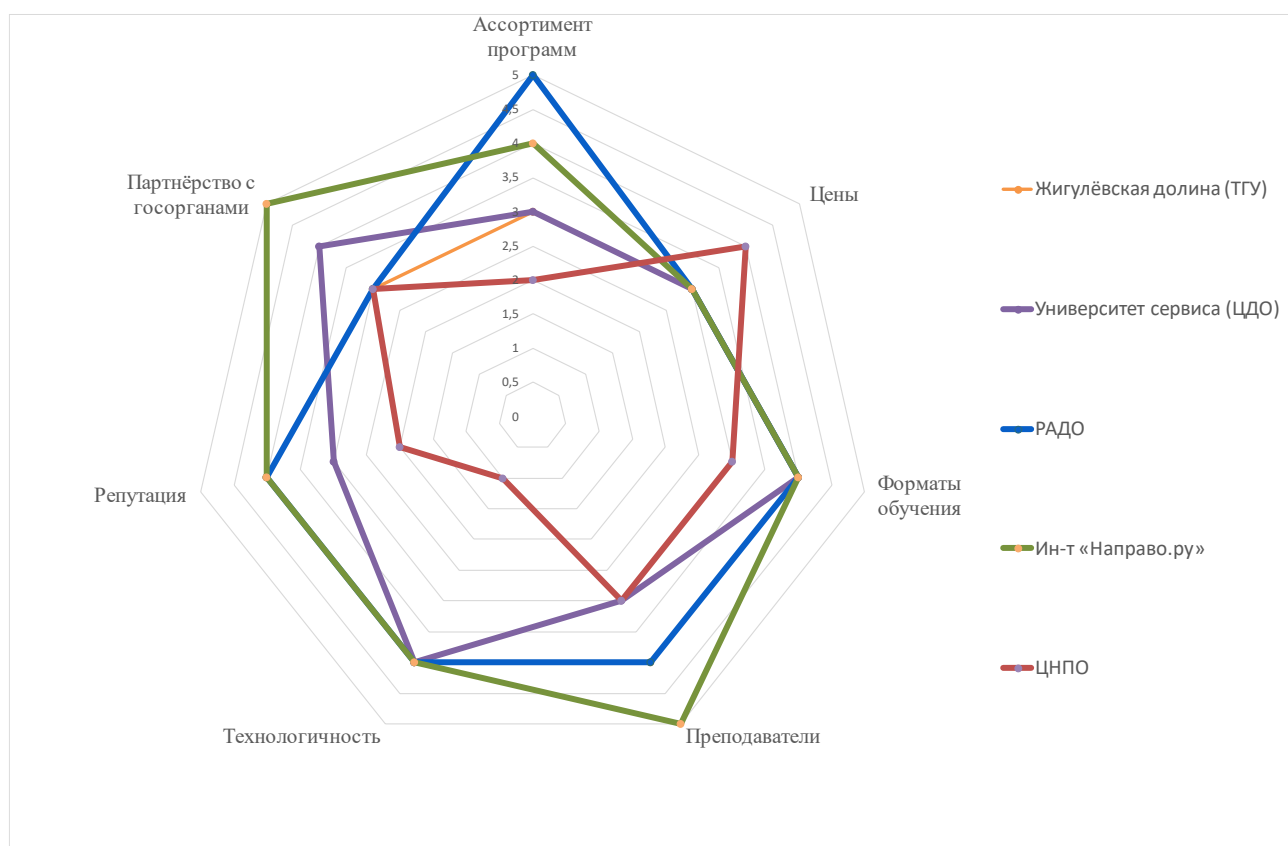


Рисунок 7 - Многоугольник конкурентоспособности

Многоугольник конкурентоспособности наглядно демонстрирует то, что ЦНПО находится на стартовой позиции и обладает большим потенциалом, который необходимо развивать.

Сводный рейтинг отражает выявленные сильные стороны «РАДО» (широчайший ассортимент) и «Направо» (сильная преподавательская база и партнёрства), относительно единообразные цены и форматы, а также особое преимущество центра сервиса в государственных инициативах. Проведём SWOT-анализ конкурентов

«Жигулёвская долина» (ТГУ)

— Сильные стороны: высокая квалификация преподавателей и практическая направленность обучения; современная материальная база (медиаклассы, робототехника); статус и ресурсы опорного вуза.

— Слабые стороны: ограниченный профиль (мало программ вне сферы университета); меньшая известность на федеральном уровне.

— Возможности: растущий спрос на ДПО: по прогнозам каждый десятый работоспособный россиянин будет получать допобразование; расширение онлайн-курсов и корпоративных программ.

— Угрозы: усиление конкуренции со стороны специализированных частных академий; зависимость от бюджета вуза (при урезании финансирования возможны ограничения).

Центр допобразования Университета Сервиса

— Сильные стороны: поддержка университетской инфраструктуры; опыт реализации социальных проектов (соглашение с Минтрудом Самарской области); наличие уникальных курсов сервиса и гостиничного дела.

— Слабые стороны: невысокая известность и ограниченные специализированные ресурсы; относительно узкий круг предложений (ориентирован на профиль «сервис и экономика»).

— Возможности: развитие обучения безработных и переподготовки в рамках региональных и федеральных программ (с учётом спроса на переквалификацию); внедрение новых онлайн-форматов.

— Угрозы: конкуренция с более крупными ДПО-центрами (например, «РАДО»); снижение интереса к профилю «сервис» на фоне общетехнических направлений.

«РАДО» (Региональная академия делового образования)

— Сильные стороны: крайне широкий ассортимент программ (800+ курсов); сильная онлайн-платформа и широкая география (обучение слушателей по всей России); профильная аккредитация (медицинские программы Минздрава).

— Слабые стороны: возможная фрагментация качества при таком масштабе; слабая локальная офлайн-инфраструктура (центрально дистанционный формат).

— Возможности: рост спроса на дистанционное обучение (особенно в медицине и бизнесе); развитие НМО-проектов для врачей (что усиливает трафик курсов).

— Угрозы: появление новых федеральных образовательных платформ (онлайн-маркетплейсов курсов); усиление конкуренции в сегменте корпоративного обучения.

НПО «Институт Направо.ру»

— Сильные стороны: высокая экспертность преподавателей (практики и кандидаты наук); крепкие связи с промышленностью (АвтоВАЗ, Сибур и др. – заказчики курсов); признание НОСТРОЙ (реестр рекомендованных центров).

— Слабые стороны: узкая сфера (в основном строительство и энергетика), ограниченный охват рынков непрофильных отраслей.

— Возможности: государственные программы поддержки инженерных кадров (президентская инициатива), востребованность энергоаудита; сотрудничество с региональными органами (Минобразования) и развитие «малых академий» при предприятиях.

— Угрозы: колебания отраслей строительства и энергетики (зависимость от экономики); нормативные изменения в саморегулируемых организациях (НОСТРОЙ и др.).

2.5 SWOT-анализ Центра непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия

Проведём SWOT-анализ ЦНПО для выявления характерных черт.
(Таблица 10)

Таблица 10 – SWOT-анализ ЦНПО

Факторы	Содержание
Сильные стороны (Strengths)	1. Специализированный выбор образовательных программ: педагогические и гуманитарные направления. 2. Целевая подготовка кадров: сотрудничество с государственными органами. 3. Ресурсы для культурной деятельности: филармония и иные мероприятия. 4. Связь с региональными образовательными и культурными структурами.
Слабые стороны (Weaknesses)	1. Низкая степень цифровизации: ограниченное использование онлайн-форматов, отсутствие личного раздела на сайте академии 2. Ограниченные ресурсы для маркетинга и продвижения.

	3. Отсутствие адаптации программ под требования рынка труда. 4. Мало программ, выходящих за специфику академии. 5. Большое количество привлекаемых лекторов из других ВУЗов страны.
Возможности (Opportunities)	1. Развитие онлайн-форматов обучения. 2. Партнёрства с компаниями и работодателями. 3. Растущий интерес к ДПО на фоне изменений на рынке труда. 4. Внедрение новых образовательных технологий (ИИ, симуляции и др.). 5. Расширение спектра курсов. 6. Повышение квалификации сотрудников академии в сфере проектирования образовательных программ и современных подходов технологий дистанционного обучения.
Угрозы (Threats)	1. Конкуренция со стороны других образовательных учреждений. 2. Изменения в законодательстве и финансировании. 3. Экономическая нестабильность и снижение платёжеспособности населения. 4. Технологическая отсталость и необходимость постоянных инвестиций. 5. Отсутствие желания заниматься самообразованием.

Рекомендации:

1. Инвестиции в цифровизацию: для расширения аудитории и повышения конкурентоспособности Центр должен активно внедрять онлайн-форматы обучения, разрабатывать дистанционные курсы и вебинары. Важно создать удобную онлайн-платформу для регистрации и прохождения курсов, а также обеспечить доступ к образовательному контенту через мобильные приложения.

2. Укрепление маркетинга и бренда: Академия должна усилить свои маркетинговые усилия. В первую очередь, нужно обновить сайт, улучшить SEO-оптимизацию, активно работать с социальными сетями и развивать контент-маркетинг (видеоуроки, интервью с преподавателями и успешными выпускниками). Также следует использовать платформы для онлайн-обучения и образовательные ярмарки для привлечения внимания.

3. Развитие корпоративного обучения и партнёрств: Центр должен наладить сотрудничество с крупными предприятиями для разработки корпоративных образовательных программ. Это даст стабильный доход и

создаст уникальные предложения для работодателей, обеспечивая актуальность курсов для профессионалов.

4. Адаптация учебных программ к рынку труда: важно постоянно обновлять образовательные программы в соответствии с запросами работодателей и трендами на рынке труда. Проводить консультации с отраслевыми экспертами для актуализации содержания курсов и улучшения практической направленности образования.

Выводы по 2 главе

Анализ, проведённый во второй главе, позволил получить целостное представление о текущем состоянии, специфике функционирования и направлениях развития Центра непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия. Полученные результаты служат основой для разработки маркетинговой стратегии, соответствующей современным условиям функционирования организации в сфере ДПО. Анализ деятельности Центра непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия позволил получить всестороннее представление о его текущем положении, специфике образовательных услуг, организационной структуре и финансово-экономических показателях. Полученные результаты формируют обоснованную основу для проектирования эффективной маркетинговой стратегии, способной обеспечить устойчивое развитие Центра в условиях усиливающейся конкуренции и трансформации рынка дополнительного образования.

Центр осуществляет деятельность в рамках структуры вуза, ориентированного на реализацию гуманитарных, педагогических и культурно-просветительских программ. Деятельность ЦНПО отвечает актуальному общественному запросу на непрерывное образование, повышение квалификации и профессиональную переподготовку, особенно в сфере воспитания, инклюзии и духовно-нравственного развития. Организационная модель Академии

обеспечивает комплексную поддержку образовательных процессов, но вместе с тем требует оптимизации отдельных функций, связанных с координацией, цифровым взаимодействием и внедрением гибких управленческих механизмов.

Анализ перечня оказываемых образовательных услуг показал, что ЦНПО сосредоточен на программах повышения квалификации в тематике духовно-нравственного, патриотического и инклюзивного воспитания, а также педагогической поддержки в системе дошкольного образования. Эти направления соответствуют миссии Академии и отвечают актуальным приоритетам федеральной образовательной политики.

SWOT-анализ показал, что у Центра имеются значительные внутренние резервы для развития, институциональные партнёрства и культурную идентичность. В то же время выявлены ограничения, связанные с недостаточной цифровизацией, слабо развитой маркетинговой активностью и ограниченной адаптацией к современным требованиям рынка труда. Ключевые внешние возможности включают в себя расширение дистанционных форм обучения, развитие корпоративного сектора, растущий интерес к дополнительному профессиональному образованию. Угрозы исходят от усиливающейся конкуренции, нестабильности внешней среды и быстрых изменений в технологиях.

Обобщая данные анализа, можно заключить, что Центр нуждается в стратегической трансформации, включающей обновление продуктового портфеля, активизацию маркетинговой политики, повышение финансовой эффективности и цифровизацию образовательной среды. Успешная реализация этих направлений позволит ЦНПО не только укрепить свои позиции на рынке, но и стать моделью эффективной и социально значимой организации в сфере дополнительного профессионального образования.

Глава 3. Разработка маркетинговой стратегии Центра непрерывного профессионального образования

3.1 Постановка целей и задач маркетинговой стратегии

Главная цель маркетинговой стратегии ЦНПО состоит в расширении контингента слушателей и укреплении имиджа академии. В маркетинговой терминологии это соответствует задачам повышения узнаваемости бренда и прироста клиентской базы. Маркетологи указывают, что повышение узнаваемости бренда и привлечение новых клиентов – это одни из распространённых маркетинговых целей, задающих вектор развития организации.

Исходя из SWOT-анализа, проведённого в предыдущей главе, к сильным сторонам Центра относятся квалифицированный педагогический состав и практика-ориентированная программа обучения, в то время как слабостью является ограниченная узнаваемость и недостаток маркетинговых коммуникаций. Стратегия строится так, чтобы использовать сильные стороны (кадры, качество программ) и возможности рынка (рост спроса на повышение квалификации) для достижения цели, и одновременно компенсировать слабые стороны (увеличить узнаваемость академии) и противостоять угрозам (конкуренция, демографический спад).

В задачи маркетинговой стратегии входят:

- анализ рынка и конкурентной среды с выявлением наиболее перспективных ниш,
- определение и сегментирование целевой аудитории на основе изучения контингента слушателей и потребностей рынка,
- формирование привлекательного портфеля образовательных программ с учётом спроса,
- планирование и реализация рекламных и PR-мероприятий, направленных на привлечение новой аудитории,

— построение системы взаимодействия с ключевыми партнёрами (организациями и компаниями-партнёрами),

— повышение лояльности и удовлетворённости текущих слушателей.

Чёткое определение цели и задач необходимо для координации маркетинговых усилий и эффективного использования ресурсов. Как отмечено в исследованиях, маркетинговая стратегия служит ориентиром, позволяя сосредоточить ресурсы на приоритетных направлениях. Кроме того, она обеспечивает основу для планирования конкретных мероприятий, контроля и оценки результатов. В частности, наличие цели даёт возможность «оценивать эффективность маркетинговых усилий, выявлять недостатки и корректировать планы в процессе их реализации». Таким образом, формулирование задачи «привлечение новых слушателей и создание сильного бренда» задаёт рамки для всей стратегии и позволяет вести планомерную работу над повышением конкурентоспособности центра.

3.2 Формирование целевых сегментов и выбор каналов продвижения

Формирование целевой аудитории маркетинговой стратегии Центра непрерывного профессионального образования (ЦНПО) Поволжской академии Святителя Алексия основывается на анализе действующих программ и социально-профессионального состава слушателей. Практика показывает, что основную и наиболее устойчивую долю участников образовательных программ Центра составляют педагоги, воспитатели и специалисты дошкольных образовательных учреждений. Их стабильное участие в курсах повышения квалификации и переподготовки, особенно по направлению духовно-нравственного воспитания, делает эту категорию ключевой целевой группой.

Слушатели этого сегмента, как правило, являются сотрудниками государственных и муниципальных ДОО, нередко – представителями старшего и среднего возраста, работающими по традиционным программам и заинтересованными в профессиональном обновлении. Для них актуальны темы,

связанные с социализацией детей, духовно-нравственным воспитанием, а также с технологиями инклюзии, коррекционной педагогики и взаимодействия с родителями. Центр предлагает целый ряд программ, соответствующих этим запросам, что подтверждается высоким уровнем набора: например, курсы «Современные технологии социализации дошкольников», «Социокультурные истоки» для начального общего образования» и другие собирают в среднем 45 человек.

С учётом этих особенностей, при разработке маркетинговой стратегии целесообразно выделить следующие основные сегменты аудитории:

1. Воспитатели и педагоги дошкольных учреждений – ключевой сегмент, нуждающийся в программах, поддерживающих их профессиональную квалификацию и соответствие требованиям ФГОС ДО и региональных стандартов.

2. Методисты и старшие воспитатели – сотрудники управленческого звена ДОО, принимающие решения о профессиональном обучении персонала, а также заинтересованные в актуальных методиках и теоретических подходах.

3. Специалисты по духовно-нравственному воспитанию – педагоги и священнослужители, взаимодействующие с детьми и подростками, реализующие модули ОРКСЭ, семейные и патриотические проекты.

4. Корпоративные заказчики – муниципальные и епархиальные органы, курирующие дошкольное образование, департаменты образования и культуры, заинтересованные в организации курсов для групп воспитателей.

5. Молодые специалисты и студенты старших курсов педвузов и колледжей – потенциальные слушатели краткосрочных курсов, стажировок и программ профориентации.

Выбор каналов продвижения должен соответствовать привычкам информационного потребления именно этой аудитории: (Таблица 11)

Таблица 11 – Каналы коммуникации маркетинговой стратегии ЦНПО

Канал продвижения	Целевая группа	Инструменты и форматы	Ожидаемые эффекты	KPI (показатели эффективности)
Официальные письма и методическая рассылка	Руководители ДОО, методисты	Письма-приглашения, каталоги программ, PDF-презентации	Формирование групп по линии администраций; рост доверия через официальные каналы	Количество откликов от организаций, число согласованных групп
Сотрудничество с управлениями образования	Департаменты образования, муниципалитеты	Включение программ в методпланы, согласование графиков, централизованные наборы	Массовое привлечение слушателей; увеличение корпоративных заказов	Количество договоров/заявок от управлений, охват участников
Социальные сети (ВКонтакте, Telegram)	Воспитатели, педагоги, молодые специалисты	Посты, сторис, розыгрыши мест, прямые эфиры, отзывы	Повышение узнаваемости, лояльности, прямой отклик и регистрация на курсы	Охваты, вовлеченность (лайки, комментарии), переходы по ссылкам, заявки
Email-мессенджер-рассылки	Бывшие и потенциальные слушатели, методисты	Анонсы, акции, ссылки на регистрацию, напоминания	Повторные регистрации	Открываемость писем, CTR, число регистраций по ссылке
Сайт Центра	Все сегменты	Каталог курсов, формы записи, отзывы, новости	Повышение онлайн-присутствия, сбор заявок, рост доверия	Посещаемость сайта, время на странице, конверсия в заявки
Офлайн-мероприятия	Руководители, педагоги, партнеры	Участие в профмероприятиях, выступления, стенды	Укрепление авторитета, привлечение «тёплой» аудитории, партнёрства	Число участников мероприятий, количество заявок с мероприятий
Печатные материалы и видеоконтент	Педагоги старшего возраста, новые слушатели	Брошюры, плакаты, видеоролики «отзывы выпускников»	Повышение доверия и информированности офлайн-аудитории	Тираж и распространение, количество показов видео, переходы с QR-кодов
Сарафанное радио и реферальные кампании	Выпускники, действующие педагоги	Программа «приведи друга», бонусы за рекомендации	Рост регистраций через рекомендации, усиление бренда «по знакомству»	Количество регистраций по рекомендациям, доля «реферальных» заявок

Особое внимание необходимо уделять созданию доверительной атмосферы: педагоги, особенно в системе ДОО, ценят стабильность, отзывчивость, уважительное отношение и наличие обратной связи. В коммуникациях важно использовать понятный язык, подчёркивая практическую направленность программ, соответствие требованиям ФГОС, наличие сертификатов и возможность повышения квалификации с аттестацией.

Таким образом, Центру необходимо выстраивать маркетинговую политику, сосредоточенную на педагогах дошкольного образования как базовой аудитории, используя при этом максимально адресные, понятные и надёжные каналы продвижения. При таком подходе повышается не только вероятность привлечения новых слушателей, но и создаётся долгосрочная лояльность со стороны уже обучавшихся специалистов и их коллег.

3.3 Разработка комплекса маркетинговых мероприятий

Разработка маркетингового комплекса для программ повышения квалификации подразумевает анализ всех семи элементов 7P: Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence. В условиях рынка образовательных услуг это особенно важно: современные детские сады и центры образования всё чаще используют маркетинговые мероприятия для сохранения конкурентоспособности и привлечения слушателей. Каждую составляющую элемента следует адаптировать под ключевую аудиторию – воспитателей и педагогов ДОУ.

— Продукт (Product). Образовательный «продукт» — это конкретная обучающая программа. ЦНПО может предлагать курсы и семинары по актуальным темам дошкольного образования: ФГОС ДО, психолого-педагогические методики, здоровьесберегающие технологии, ИКТ в ДОУ и т.д. Форма обучения должна быть разнообразной: очно-заочные курсы, очные семинары и мастер-классы, а также дистанционные модули и вебинары. Например, для воспитателей подходят интенсивные 2–3-дневные выездные практикумы или модульные онлайн-курсы с гибким графиком. Программное наполнение будет строиться на изучении практических кейсов, интерактивных заданий и преподавании опытными методистами. Такой ассортимент программ позволяет удовлетворить разные потребности педагогов и повысить ценность образовательного предложения.

— Цена (Price). Политика ценообразования должна учитывать статус слушателей и конкурентную среду. Для государственных воспитателей возможны льготные тарифы или субсидии, предусмотренные муниципальными программами. Оптимальны сравнительно невысокие цены за модуль (минимальный объем – 16 часов в соответствии с нормами повышения квалификации). Важны скидки при групповых заявках или при повторном обучении, а также рассрочка платежа. Цена должна демонстрировать доступность: так, многие центры предлагают акционные тарифы на первый курс или пакеты курсов. Таким образом, ценовые предложения должны сбалансировать эффективность затрат слушателей и бюджетную цель Центра.

— Место (Place/Distribution). Каналы распространения и доставки услуг включают территориальные и онлайн-площадки. ЦНПО располагает собственной базой, но для удобства слушателей-дошкольников важна географическая доступность. Организуются выездные занятия в районах области, выстраиваются партнерские связи с муниципалитетами. Не менее важен дистанционный компонент: веб-платформа или «виртуальные классы» позволяют восполнить разрыв между городом и селом. Дистанционное обучение обеспечивает слушателям гибкость и круглый доступ к материалам. Место обучения воспринимается как сочетание авторитетной площадки (академия) и удобства удаленного доступа (онлайн-система, электронный библиотечный фонд).

— Продвижение (Promotion). Коммуникационные инструменты должны охватывать педагогическую профессию и СМИ образования. Применяются публикации в профессиональных педагогических группах и блогах, таргетированная реклама в соцсетях (например, в сообществах воспитателей и директоров ДОО), рассылки по региональным образовательным порталам и e-mail рассылки профильным учреждениям. Классические методы – распространение информационных буклетов и анонсов в учебных заведениях, участие в педагогических выставках и форумах. Особое значение имеет публичность – регулярные открытые занятия и мастер-классы для наглядного

знакомства педагогов с качеством обучения центра. Комплекс продвижения будет сочетать офлайн- и онлайн-каналы, обеспечивая «стабильный брендинг» (единый стиль оформления) на всех носителях.

— Люди (People). На этапе обучения важнейшую роль играют сотрудники – преподаватели и методисты. Необходимо привлекать высококвалифицированных тренеров с опытом работы в ДООУ и успешными кейсами. Персонал ЦНПО (методисты, консультанты по учебным программам) должен обеспечивать быстрый обратный связь и сопровождение слушателей. Помимо преподавателей, «лицами» проекта являются менеджеры, отвечающие за приём и организационные вопросы, а также представители администрации академии, обеспечивающие престижность центра. Именно от этих людей зависит восприятие программы: грамотный и приветливый персонал создаст доверие и мотивацию у слушателей. Не менее важна корпоративная культура – атмосфера взаимодействия, которая подчёркивает поддержку профессионального роста.

— Процессы (Process). Процесс обучения должен быть стандартизированным и удобным: простая регистрация через портал ЦНПО, безбумажное заключение договоров, онлайн-оплата и автоматическая рассылка материалов. Во время курса необходим чёткий регламент – план занятий, методические пособия, промежуточные консультации (например, групповые вебинары). Качество сервиса подразумевает организацию входного и итогового контроля знаний и выдачу электронных удостоверений. Важно обеспечивать постоянный контакт с участниками – например, модерация тематических чатов. Чем прозрачнее и предсказуемее эти процессы, тем выше доверие педагогов к программам и удовлетворённость сервисом.

— Физическое окружение (Physical Evidence). Материальные артефакты помогают убедить клиентов в качестве услуг. Сюда относится оформленность учебных площадей (актовые залы и аудитории академии), брендированные раздаточные материалы (папки, брошюры, сертификаты), а также внешний вид цифровых ресурсов (официальный сайт, личный кабинет слушателя). Необходимо обеспечивать единый фирменный стиль на всех носителях – в

полиграфии и в интернет-пространстве. Стабильный брендинг и профессиональный внешний вид специалистов (дресс-код, бейджики) формируют ощущение солидности и надёжности программы.

Каждый из элементов 7P прицельно настраивается на потребности педагогов: гибкий формат обучения и понятный регистрационный процесс, доступные цены, эффективные коммуникации и высокое качество преподавания создают комплекс, позволяющий привлечь и удержать целевую аудиторию.

3.4 План внедрения стратегии и оценка эффективности

Опыт образовательных организаций показывает, что внедрение маркетинговой стратегии должно учитывать как традиционные методы, так и инновационные инструменты продвижения. В международной практике университеты активно используют комплексный подход: развивают бренд, выстраивают коммуникации с абитуриентами и слушателями через интернет, проводят онлайн-трансляции и используют цифровую рекламу. Эти меры позволяют образовательному учреждению устанавливать длительные отношения с целевыми аудиториями, в том числе на расстоянии. Кроме того, за рубежом большое внимание уделяется формированию долгосрочных партнерств – например, связи с выпускниками, сотрудничество с индустриальными компаниями и профессиональными сообществами, что становится частью маркетинговой стратегии вуза.

В отечественных условиях также прослеживается рост интереса к образовательному маркетингу, хотя подходы несколько отличаются. Многие российские вузы до недавнего времени не имели отдельной публичной маркетинговой стратегии, однако включали маркетинговые мероприятия и показатели в свои операционные планы развития. Такой прагматичный подход – интеграция показателей, связанных с маркетингом (например, план по набору, по доходам от обучения), в систему ключевых показателей деятельности – позволяет отслеживать эффективность продвижения даже без формального

документа стратегии. Однако специалисты отмечают, что маркетинговая работа в российских образовательных организациях все еще фрагментарна и недостаточно системна. Отсутствие целостных маркетинговых систем и единых методик приводит к разрозненности усилий и неполной реализации потенциала рынка ДПО.

Тем не менее, лучшие практики постепенно внедряются. Опыт показывает важность внутренних факторов при внедрении стратегии. Практики показывают, что вовлечение персонала организации в маркетинговую деятельность (например, обучение преподавателей основам продвижения своих программ, мотивация сотрудников участвовать в маркетинговых инициативах) повышает успешность реализации стратегии. В целом, анализ практик внедрения позволяет заключить, что образовательные организации, системно подошедшие к маркетингу, достигают существенного роста контингента и узнаваемости. Это подтверждает необходимость применения планомерной, хорошо структурированной маркетинговой стратегии в ЦНПО.

Для эффективной реализации маркетинговой стратегии предлагается план, разбитый на логические стадии. Поэтапный подход обеспечивает последовательность действий, удобство управления изменениями и возможность мониторинга результатов на каждом этапе. Ниже в таблице 12 представлены ключевые этапы внедрения стратегии для ЦНПО с описанием мероприятий, сроками исполнения и ответственными исполнителями.

Таблица 12 - Этапы реализации маркетинговой стратегии ЦНПО

Этап	Содержание работ	Сроки	Ответственные
1.Подготовительный	– Аудит текущих ресурсов и каналов продвижения; – Обновление сайта ЦНПО (раздела); – Разработка новых информационных материалов (презентации, буклеты, контент для соцсетей);	3–4 квартал 2025 г.	Руководитель ЦНПО; IT-отдел; сотрудники, занимающиеся продвижением; учебно-методический отдел
2. Запуск коммуникаций	– Старт информационной кампании для целевых аудиторий (рассылки по базе выпускников и партнеров); – Активизация присутствия в	С 4 квартал 2025 г. По 1 квартал 2026 г	сотрудники, занимающиеся продвижением; ответственный за работу с партнерами

	социальных сетях (регулярные посты, таргетированная реклама); – Проведение офлайн-презентаций программ ЦНПО для организаций-партнеров и на профильных мероприятиях; – Инициирование переговоров о сотрудничестве с потенциальными партнерами.		
3. Актуализация продуктовой линейки	– Анализ обратной связи и спроса на текущие программы ДПО; – Адаптация и обновление содержания образовательных программ под актуальные запросы рынка; – Разработка новых онлайн-курсов и модульных программ; – Реализация выездных форматов обучения (выездные семинары, мастер-классы).	С 4 квартал 2025 г. По 3 квартал 2026 г	Учебно-методический отдел; ответственный за программы ДПО; сотрудники, занимающиеся продвижением
4. Развитие партнерств	– Заключение соглашений о сотрудничестве с организациями сферы образования (например, школы), с муниципалитетами и крупными работодателями; – Участие в совместных проектах и конференциях для повышения узнаваемости ЦНПО. – Обучение преподавателей академии основ продвижения	С 4 квартал 2025 г. По 4 квартал 2026 г	Руководство ЦНПО; ответственный за работу с партнерами
5. Мониторинг и корректировка	– Регулярный анализ результатов маркетинговых мероприятий (раз в квартал); – Мониторинг показателей КРІ (по таблице 9) и сбор обратной связи от слушателей; – Проведение опросов удовлетворенности после завершения курсов; – На основе данных – корректировка каналов продвижения, контент-стратегии и продуктового предложения.	Постоянно (ежеквартально)	ответственный за работу с партнерами; учебно-методический отдел; руководство ЦНПО

Стоит помнить, что первый, подготовительный этап создает базу для успешного маркетинга – современную информационную инфраструктуру (сайт, материалы) и необходимые компетенции у персонала. Как отмечают специалисты, внутренние подготовительные изменения и обучение команды повышают готовность организации к реализации новой стратегии. На втором этапе запуска коммуникаций происходит активное информирование целевых аудиторий и привлечение внимания к программам ЦНПО с помощью широкого набора каналов. Третий этап направлен на продуктовую адаптацию – обновление

и развитие образовательных услуг, что соответствует принципу клиенториентированности стратегии (программа должна отвечать актуальным потребностям рынка). Четвертый этап фокусируется на внешних связях: партнерства с организациями и сообществами расширяют возможности продвижения и доступа к новым сегментам аудитории. Наконец, пятый этап – непрерывный мониторинг и корректировка – обеспечивает цикличную оценку эффективности и гибкость стратегии. Такой поэтапный план согласуется с универсальными рекомендациями по внедрению стратегий: от подготовки и запуска, через расширение и развитие, к постоянному контролю и улучшению.

Важно, что исполнение плана закреплено за конкретными ответственными, что повышает управляемость процесса. Руководство ЦНПО играет ключевую роль в инициировании изменений и формировании партнерств, сотрудники, занимающиеся продвижением – в реализации коммуникаций, учебно-методические подразделения – в обновлении программ. Четкое распределение ролей соответствует лучшим практикам стратегического менеджмента и обеспечивает ответственность за каждый блок работ.

Теперь поговорим про оценку эффективности стратегии, она будет осуществляться на основе системы КРІ, охватывающих ключевые аспекты маркетинговой деятельности ЦНПО. Наличие формализованных показателей и целей по ним позволяет регулярно измерять прогресс, выявлять успешные направления и проблемные зоны и, при необходимости, оперативно вносить коррективы. В таблице 13 представлена предлагаемая система показателей эффективности реализации маркетинговой стратегии, включающая как количественные метрики (динамика контингента, конверсия, охват аудитории и пр.), так и качественные (удовлетворенность слушателей, уровень лояльности). Каждому показателю поставлено целевое значение на период первого года реализации стратегии, а также указан метод оценки.

Таблица 13 - Ключевые показатели эффективности (KPI) маркетинговой стратегии ЦНПО

Показатель (KPI)	Целевое значение	Метод оценки
Количество новых слушателей	Рост не менее чем на 20% за 12 месяцев	Сравнение численности набора за год (отчетность по приему)
Конверсия из обращения в запись	Не ниже 15% (из числа обратившихся в ЦНПО записались на программу)	CRM-статистика: доля заявок/звонков, завершившихся оформлением на обучение
Охват и вовлечённость в соцсетях	Рост охвата аудитории подписчиков на 40%; уровень вовлечённости аудитории – не ниже 5%	Статистика социальных сетей (аналитика VK, Telegram и др.: охват постов, количество реакций и репостов)
Уровень удовлетворённости слушателей	Средняя оценка не ниже 4,5 из 5 возможных	Анкетирование слушателей по завершении программ (опросы удовлетворенности)
Количество новых партнёрств	Не менее 5 новых соглашений в год	Отчёты о заключённых соглашениях и договорах о сотрудничестве; фиксация заявок от партнеров

Важно, что данные KPI выбраны с учетом специфики деятельности ЦНПО и ориентированы на стратегические цели организации (расширение контингента, повышение узнаваемости, качество услуг и укрепление партнерской сети). В частности, предполагается рост числа новых слушателей на 20% в год отражает цель по увеличению охвата аудитории. Она определена с помощью экспертного мнения, состоящего из сотрудников ЦНПО и проведенных ранее исследований. (Таблица 14)

Таблица 14 - Прогноз прироста новых слушателей ЦНПО

Показатель	Мнение экспертов					Среднее значение
	Наталья Анатольевна Матуняк	Ольга Николаевна Страмова	Skillbox Media [14]	Digital Strategy [13]	ED techs [6]	
Прирост новых слушателей, %	20	15	27	25	15	20,4

Конверсия обращений в записи ($\geq 15\%$) – индикатор эффективности работы с входящими запросами и воронки привлечения. Показатели соцсетей (охват, вовлеченность) позволяют оценить успех SMM-активности и степень заинтересованности аудитории. Удовлетворенность слушателей – ключевой качественный критерий, отражающий уровень сервисной и образовательной ценности программ; ее предлагается оценивать через опросы и расчёт индекса лояльности (NPS), поскольку готовность рекомендовать программы является важнейшим показателем доверия к ЦНПО. Количество партнёрств отслеживает расширение внешних связей, что важно для устойчивого развития и новых каналов привлечения слушателей.

Целевые значения установлены на амбициозном, но достижимом уровне, исходя из анализа текущих показателей и лучших практик рынка. Например, 40%-ный рост охвата в соцсетях соответствует активной экспансии присутствия в онлайн-среде за год, что реалистично при условии регулярного качественного контента и рекламных кампаний.

Мониторинг KPI будет осуществляться ежеквартально сотрудниками, занимающимся продвижением. Результаты будут визуализироваться в виде отчетов и обсуждаться на совещаниях руководства ЦНПО. Важно подчеркнуть, что система показателей гибкая: по итогам первого года возможно уточнение целевых значений или дополнение новых KPI, если изменятся приоритеты стратегии. Регулярный контроль по данным метрикам и своевременные корректирующие действия обеспечивают максимальную отдачу от реализации стратегии. Таким образом, введение системы KPI позволит сделать маркетинговую деятельность ЦНПО прозрачной и управляемой, связывая цели стратегии с конкретными измеримыми результатами.

Успешная реализация стратегии во многом зависит от управленческих решений и организационных условий внутри ЦНПО. Во-первых, критически важна поддержка и активное участие высшего руководства. Руководители ЦНПО и академии должны выступить инициаторами изменений, которые транслирует важность маркетинговой ориентации всем сотрудникам. Согласно

исследованиям, внедрение маркетинговых инноваций требует изменений в структуре управления образовательной организацией – вплоть до формирования самостоятельных подразделений, отвечающих за управление маркетингом. В данном случае целесообразно укрепление отдела маркетинга и связей с общественностью в структуре академии. Этот отдел должен быть наделен достаточными полномочиями и ресурсами, а его руководитель должен напрямую взаимодействовать с руководством. Зарубежный опыт показывает эффективность подобной структуры: маркетинговая служба включает направления по коммуникациям (PR, работа с сообществом), по корпоративным партнерствам и аналитике, что позволяет охватить весь комплекс задач. Формирование специализированной команды по маркетингу обеспечит профессиональный подход к реализации стратегии и непрерывность маркетинговой работы.

Необходима четкая координация и взаимодействие между подразделениями. Маркетинговая стратегия затрагивает работу разных отделов (учебного, информационно-технического, финансового и др.), поэтому важно наладить механизм сотрудничества: совместные планерки, обмен данными, понимание общей цели. Например, учебно-методический отдел должен оперативно обновлять программы под запросы рынка, опираясь на аналитику маркетинга; финансовый отдел – предусматривать бюджет на маркетинговые мероприятия; IT-специалисты – обеспечивать работоспособность цифровых платформ. Создание проектных групп или назначение ответственных координаторов от каждого ключевого подразделения будет способствовать синхронному внедрению стратегии.

Значим организационный аспект развития компетенций персонала. Как было предусмотрено на подготовительном этапе, обучение сотрудников основам маркетинга и использованию новых инструментов (CRM, соцсети, аналитика) – обязательное условие успешного внедрения. Это касается не только маркетингового отдела, но и преподавателей, методистов: все, кто взаимодействует с слушателями, фактически участвуют в формировании бренда

и имиджа ЦНПО. Внутри организации следует культивировать маркетинговую культуру, ориентированную на потребности слушателей. Это означает, что каждый сотрудник должен понимать ценность клиента (слушателя) и свою роль в привлечении и удержании аудитории.

Кроме того, надо учитывать и возможные внутренние барьеры. В образовательных учреждениях нередко существует скепсис или сопротивление по отношению к маркетингу, особенно если ранее он не практиковался системно. Некоторые сотрудники могут рассматривать маркетинг как нечто «чуждое» академической среде или опасаться коммерциализации образования. Управленческой задачей руководства ЦНПО будет разъяснение, что стратегический маркетинг не противоречит образовательной миссии, а напротив – помогает донести ценность программ до целевой аудитории и обеспечить устойчивость академии. Регулярные внутренние коммуникации (собрания, рассылки новостей о достижениях маркетинга, успехах наборов и т.п.) помогут сформировать позитивное восприятие маркетинговых инициатив среди коллектива.

Наконец, важен аспект ресурсного обеспечения и мотивации. Внедрение новой стратегии потребует инвестиций – в рекламные кампании, в улучшение инфраструктуры, в обучение персонала. Руководству следует предусмотреть необходимый бюджет и экономически обосновать его, показав ожидаемую отдачу (ROI) от маркетинговых мероприятий. Одновременно нужно разработать систему мотивации сотрудников, вовлеченных в реализацию стратегии: например, KPI для маркетингового отдела (увеличение конверсии, рост охвата) должны быть связаны с системой премирования. Нематериальная мотивация также важна – признание заслуг команды, поощрение инициатив. Управленческая поддержка в этих вопросах устранил одну из типичных причин провала стратегий – недостаток ресурсов и внимания со стороны руководства.

В целом организационные усилия должны быть направлены на то, чтобы маркетинговая стратегия стала общим делом организации, а не задачей узкой группы лиц. Только при условии, что стратегия внедряется «сверху вниз» (через

решения руководства) и «снизу вверх» (через вовлеченность всех сотрудников), можно рассчитывать на полноту реализации намеченных маркетинговых мероприятий.

3.5 Оценка эффективности маркетинговой стратегии

Для количественного обоснования целесообразности реализации маркетинговой стратегии Центра непрерывного профессионального образования был проведён расчёт базовых экономических показателей, отражающих текущее состояние финансовых потоков и динамику прибыли от реализации образовательных программ. В качестве отправной точки использованы фактические данные за 2024 год, включая численность обученных слушателей, общий объём выручки и структуру затрат. (Таблица 15)

На основе этих данных определены ключевые показатели рентабельности, такие как средняя стоимость курса, переменные издержки и уровень чистой прибыли, приходящейся на академию. Полученные расчёты легли в основу прогностических моделей на 2025 и 2026 годы (Таблица 16), отражающих эффект от роста клиентской базы и последовательного расширения охвата целевой аудитории в рамках внедряемой стратегии.

Таблица 15 – Исходные данные ЦНПО в 2024 году

Показатель	Значение
Кол-во обученных в 2024	451 человек
Кол-во реализуемых программ	10
Общий доход за 2024	1 180 000 руб.
Средняя цена курса	$1\,180\,000 \div 451 = 2\,616$ руб.
Расходы на организацию и проведение курсов	75% от выручки = 885 000 руб.
Отчисления в фонд развития и текущего содержания академии	25% от выручки = 295 000 руб.

Таблица 16 – Прогноз на 2025-2026 года (рост на год к году 20%)

Показатель	2025 г.		2026 г.	
	Расчёт	Значение	Расчёт	Значение
Кол-во слушателей	451×1.2	541 человек	541×1.2	649 человек
Кол-во реализуемых программ	10×1.2	12 программ	12×1.2	14 программ
Доход	$541 \times 2\,616$	1 415 256 руб.	$649 \times 2\,616$	1 698 307 руб.
Расходы на организацию и проведение курсов	$1\,415\,256 \times 0.75$	1 061 442 руб.	$1\,698\,307 \times 0.75$	1 273 730 руб.
Отчисления в фонд развития и текущего содержания академии	$1\,415\,256 \times 0.25$	353 814 руб.	$1\,698\,307 \times 0.25$	424 576 руб.
Прирост отчислений в фонд развития и текущего содержания академии по сравнению с 2024г.	353 814 - 295 000	58 814 руб.	424 576 - 295 000	129 576 руб.

Исходя из представленных статей затрат (Таблица 17), совокупный бюджет на реализацию маркетинговой стратегии составляет в базовом варианте 780 000 рублей, а при бюджетном 295 000 рублей. Данная сумма включает как прямые расходы на продвижение и разработку продуктов (веб-сайт, курсы, мероприятия), так и операционные расходы (заработная плата, транспорт, связь и др.), что соответствует текущим рыночным реалиям стоимости аналогичных услуг в образовательной сфере.

Таблица 17 – Затраты на реализацию мероприятий связанных с продвижением ЦНПО

Статья расходов	Сумма, руб. (стандарт)	Сумма, руб. (эконом)
Обновление сайта и IT-поддержка	80 000	50000
Полиграфия и презентации	35 000	15000
Социальные сети (реклама + ведение)	120 000	60000

Мероприятия (вебинары, аренда, выезды)	60 000	50000
Разработка новых курсов	100 000	0
Зарплата маркетолога (0.5 ставки, 12 мес)	360 000	120000
Прочие расходы (связь, транспорт, канцелярия)	25 000	0
Самообразование сотрудников и педагогов академии	0	0
Итого	780 000	295000

Для обоснования экономической эффективности стратегии был сделан прогноз экономического эффекта при предполагаемом ежегодном приросте слушателей на уровне 20%. Расчёты произведены для стандартного варианта стратегии и экономного. (Таблица 18)

Стандартный вариант

1) $1\,415\,256 - 1\,180\,000 = 235\,256$ руб. (Прирост дохода за счёт реализации маркетинговой стратегии)

2) $780\,000 / 235\,256 = 3,3$ (Срок окупаемости)

Экономичный вариант

1) $1\,415\,256 - 1\,180\,000 = 235\,256$ руб. (Прирост дохода за счёт реализации маркетинговой стратегии)

2) $295\,000 / 235\,256 = 1,3$ (Срок окупаемости)

Таблица 18 – Сводные данные по сроку окупаемости

Мероприятие	Затраты, руб.	Дополнительный доход, руб.	Срок окупаемости
Продвижение ЦНПО (стандарт)	780 000	235 256	3,3
Продвижение ЦНПО (эконом)	295000	235 256	1,3

Проведём сравнение деятельности ЦНПО до и после реализации мероприятия. (Таблица 19)

Таблица 19 – Основные показатели деятельности ЦНПО до и после реализации мероприятий

Показатель	2024 г.	2025 г.	2026 г.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Относительное отклонение %
				2026 / 2024	2026/2024
Кол-во слушателей, чел.	451	541	649	198	43,9
Кол-во реализуемых программ	10	12	14	4	40
Доход, руб.	1 180 000	1 415 256	1 698 307	518 307	43,92
Расходы на организацию и проведение курсов, руб.	885 000	1 061 442	1 273 730	388 730	43,92
Отчисления в фонд развития и текущего содержания академии, руб.	295 000	353 814	424 576	129 576	43,92

Таким образом, стратегия демонстрирует отложенную, но устойчивую экономическую отдачу, а её реализация может рассматриваться как оправданное долгосрочное инвестиционное решение в рамках развития ЦНПО.

3.6 Риски и пути адаптации стратегии

Но любая стратегия внедряется в условиях неопределенности, поэтому важно заранее идентифицировать возможные риски и продумать пути их нейтрализации или адаптации плана. Риски при реализации маркетинговой стратегии ЦНПО можно разделить на внутренние (организационные) и внешние (рыночные).

Внутренние риски и барьеры: к ним относятся ограниченные ресурсы (бюджет, человеческие ресурсы, время), сопротивление изменениям внутри организации, а также недостатки в управлении. Например, фрагментарность структуры или процессы бюрократии могут замедлять внедрение нововведений. Если в ЦНПО маркетинговая функция не была ранее развита, возможен дефицит

экспертизы – риск ошибок в выборе каналов или сообщений. Также, как упоминалось, некоторые сотрудники могут не сразу принять новую стратегию, особенно если она требует дополнительных усилий или пересмотра привычных подходов. Чтобы снизить эти риски, необходимо: 1) обеспечить прозрачное планирование ресурсов – зарезервировать бюджет и распределить нагрузку, избегая перегрузки отдельных сотрудников; 2) проводить изменения постепенно (что и заложено в этапном плане) – это уменьшает сопротивление и дает время на обучение; 3) активно коммуницировать внутри организации о целях и первых успехах стратегии, чтобы скептики увидели результаты. В случае выявления внутренних проблем необходимо оперативно их решать – например, если обнаружится нехватка компетенций, можно привлечь внешних консультантов или организовать дополнительное обучение для команды.

Внешние риски: Внешняя среда образования и рынка ДПО динамична и содержит множество неопределенностей. Во-первых, изменение поведения потребителей и рыночных трендов. Потребности слушателей эволюционируют вслед за технологиями и рынком труда, и стратегия может устаревать, если не следить за этими изменениями. Как отмечают эксперты, поведение потребителей и тенденции на рынке постоянно меняются, требуя непрерывного мониторинга и анализа, чтобы своевременно корректировать маркетинговую тактику.

Во-вторых, усиление конкуренции. На рынок ДПО постоянно выходят новые игроки – коммерческие образовательные проекты, онлайн-платформы, корпоративные университеты. Конкуренты могут предлагать аналогичные программы по более привлекательным ценам или в более удобных форматах, что способно снизить эффективность нашей стратегии. Необходимо отслеживать действия конкурентов и быть готовыми дифференцировать свое предложение (уникальные ценностные предложения, специализированные курсы, сильный бренд экспертизы преподавателей и т.д.).

В-третьих, внешние форс-мажоры и изменения среды. К ним относятся как социально-экономические факторы (например, пандемии, кризисы, изменение законодательства в сфере образования), так и информационные тренды (смена

популярных платформ, появления новых технологий). Например, резкое изменение в законодательстве о дополнительном образовании или введение аккредитационных требований может потребовать корректировки содержания программ и маркетинговых акцентов. Глобальные события могут влиять на ценности и приоритеты аудитории: как показывают примеры, в период пандемии менялись привычки получения образования (переход в онлайн, запрос на короткие программы). Быстрые технологические сдвиги (например, появление новых соцсетей, уход аудитории из старых платформ, развитие ИИ для обучения) тоже могут потребовать пересмотра используемых каналов и способов коммуникации.

Пути адаптации стратегии: для успешного преодоления перечисленных рисков стратегия ЦНПО изначально строится как адаптивная и гибкая. Это отражено в последнем этапе плана – постоянном мониторинге и корректировке. Практически это означает, что раз в квартал (или даже чаще при необходимости) маркетинговая команда будет анализировать KPI и обстановку на рынке и вносить изменения. Возможные адаптивные меры включают:

— Корректировка каналов и сообщений. Если какие-то каналы продвижения дают меньше отклика, перераспределяется бюджет в пользу более эффективных. Например, при снижении охвата в одной соцсети фокус переносится на другую перспективную площадку. Или, если маркетинговое сообщение не находит отклика у аудитории, проводится пересмотр позиционирования, обновляется УТП программы. Подход «протестировать и улучшить» рекомендуется экспертами: при низких результатах кампании можно изменить креатив и месседж, увеличить или уменьшить частоту публикаций, протестировать новую акцию (скидку, бонус) для конкретного сегмента аудитории.

— Адаптация продуктового предложения. Стратегия маркетинга тесно связана с продуктовой стратегией. Поэтому при выявлении новых потребностей на рынке ЦНПО может оперативно запускать разработку новой программы или модуля, либо, наоборот, при низком спросе на какую-либо услугу –

приостановить ее продвижение и переработать содержательно. Гибкость ассортимента образовательных услуг снижает риск потерять аудиторию из-за устаревания программ.

— Реагирование на внешние события. В случае крупных внешних изменений (например, введения новых санитарных ограничений или экономического кризиса) маркетинговая тактика пересматривается – вплоть до смены тональности рекламных сообщений, акцента на других ценностях. Как советуют специалисты, нужно быть готовыми к повороту стратегии, принимая новую реальность: если ценности целевой аудитории меняются, следует соответствующим образом скорректировать коммуникацию. Для этого в ЦНПО будет выстроена система мониторинга внешней среды: ответственным назначается аналитик, который отслеживает новости отрасли, изменения в поведении слушателей (например, через опросы или данные поисковых запросов) и конкурентов.

— Риск-менеджмент. Применение принципов риск-менеджмента усилит устойчивость стратегии. Необходимо заранее продумать несколько сценариев развития событий. Например, оптимистичный сценарий (спрос превышает ожидания – быть готовым увеличить набор групп, масштабировать рекламные кампании), базовый (все идет по плану) и пессимистичный (спрос ниже ожидаемого – тогда усилить промоактивность, предложить скидки, активнее задействовать партнеров). Для каждого сценария – набор действий. Такой подход обеспечит быстрое реагирование без паники, если ситуация отклонится от плановой.

Наконец, ключевым способом адаптации является обратная связь. ЦНПО будет активно собирать отзывы слушателей, партнеров, сотрудников о ходе реализации стратегии (через опросы, фокус-группы, личные встречи). Эта информация позволит увидеть, что работает, а что нет, глазами участников процесса. На основе обратной связи стратегия может адаптироваться эволюционно: например, если партнеры укажут на неудобство какого-то аспекта сотрудничества, условия партнерских программ будут пересмотрены; если

слушатели выскажут пожелания о новых форматах обучения – ЦНПО учтет это в планах продуктового развития. Таким образом, стратегия становится «живым» документом, а не статичным планом.

Выводы по 3 главе

В третьей главе были предложены конкретные мероприятия по разработке и внедрению маркетинговой стратегии Центра непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия. Стратегия ориентирована на повышение конкурентоспособности учреждения рынка дополнительного профессионального образования и включает в себя комплекс организационно-управленческих, и коммуникационных решений.

Разработанные мероприятия охватывают ключевые направления: сегментацию и таргетинг целевых аудиторий, развитие имиджа бренда Академии, активизацию цифровых каналов продвижения, улучшение клиентского сервиса и внедрение системы обратной связи. Особое внимание уделено позиционированию Академии как социально значимого образовательного центра.

Предложенный план реализации стратегии включает поэтапное внедрение мероприятий, распределение ответственности, индикаторы оценки эффективности и ориентиры по срокам. Оценка эффективности стратегии предполагает мониторинг прироста числа слушателей, уровня удовлетворенности, посещаемости сайта и отклика на рекламные кампании.

Таким образом, внедрение разработанной стратегии позволит Центру не только укрепить свои позиции на рынке образовательных услуг, но и расширить охват целевой аудитории, повысить узнаваемость бренда и обеспечить устойчивое развитие учреждения в условиях усиливающейся конкуренции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённая работа, посвящена разработке маркетинговой стратегии Центра непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия, позволила подтвердить актуальность выбранной темы и продемонстрировать её значимость как в теоретическом, так и в прикладном аспектах. При стремительных изменениях в образовательной среде, цифровизации процессов, растущей конкуренции среди образовательных организаций, особенно в сегменте дополнительного профессионального образования (ДПО), разработка эффективной маркетинговой стратегии становится не просто необходимым элементом устойчивого функционирования, но и важнейшим инструментом развития.

Цель выпускной квалификационной работы — разработать обоснованную маркетинговую стратегию для Центра непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия на базе анализа внутренней и внешней среды — была достигнута. В процессе реализации цели были решены все поставленные задачи: изучены теоретические основы стратегического маркетинга в образовании, проанализирована текущая деятельность Центра, выявлены основные конкурентные преимущества и проблемные зоны, а также сформулированы конкретные предложения по продвижению образовательных услуг.

Первая глава работы посвящена рассмотрению теоретико-методологических основ стратегического маркетинга. Проанализированы подходы отечественных и зарубежных исследователей, выявлены принципы формирования маркетинговых стратегий в образовательной сфере, рассмотрена специфика продвижения программ ДПО.

Во второй главе представлена характеристика объекта исследования — Центра непрерывного профессионального образования Поволжской академии Святителя Алексия. Выполнен детальный анализ основных направлений деятельности, изучены данные по контингенту, структуре доходов, каналам

привлечения слушателей, а также внешней конкурентной среды. С помощью SWOT-анализа были выявлены как внутренние ресурсы и возможности, так и потенциальные угрозы внешней среды.

На основании полученных данных в третьей главе разработана конкретная маркетинговая стратегия, включающая сегментирование целевых аудиторий, выбор актуальных каналов коммуникации (в том числе цифровых), а также план продвижения образовательных продуктов. Предложенные мероприятия охватывают как традиционные (печатные материалы, участие в выставках), так и современные цифровые инструменты (таргетированная реклама, продвижение в социальных сетях, оптимизация сайта). Разработан пошаговый план внедрения, рассчитанный на 2025–2026 учебный год, с распределением функций между участниками процесса и указанием индикаторов эффективности.

Для оценки результативности предложенной стратегии представлены конкретные метрики (KPI): прирост числа слушателей, рост конверсии сайта, увеличение охвата в соцсетях, рост уровня удовлетворённости слушателей. Это позволит Центру не только отслеживать динамику изменений, но и гибко корректировать маркетинговую активность с учётом обратной связи.

В результате выполнения исследования были достигнуты следующие ключевые результаты:

- Обоснована необходимость разработки индивидуальной маркетинговой стратегии для образовательных учреждений;
- Установлена зависимость между качеством маркетинговых коммуникаций и устойчивостью Центра на рынке ДПО;
- Разработан комплекс мероприятий, направленных на увеличение контингента и усиление имиджа;
- Предложен реалистичный план по внедрению стратегии с учётом ресурсов организации.

Таким образом, работа носит прикладной характер и может быть использована в практической деятельности Центра как руководство по организации и проведению маркетинговой политики. Разработанная стратегия

открывает новые возможности для роста и развития, способствует привлечению новых слушателей и укреплению доверия со стороны партнёров и целевой аудитории.

Работа доказывает, что системный подход к маркетингу в образовательной организации позволяет не только решать тактические задачи по привлечению слушателей, но и формировать устойчивую траекторию развития учреждения в долгосрочной перспективе, которая позволит перейти от реализации отдельных программ к формированию целостной системы востребованных образовательных решений.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 23.05.2025) "Об образовании в Российской Федерации"
2. Акимов, С. С. Проектирование маркетинговой стратегии развития образовательных услуг учреждения дополнительного образования / С. С. Акимов // Современное образование: традиции и инновации. – 2022. – № 4. – С. 60–63.
3. Баффет У. Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями // Альпина Бизнес Букс. – 2009. – С. 1 – 265.
4. Белоусенко Д. В. Использование социальных сетей в продвижении образовательных услуг / Д. В. Белоусенко. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 45 (231). — С. 55–58. — URL: <https://moluch.ru/archive/231/53676/> (дата обращения: 7.03.2025).
5. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами // Финансы и статистика. – 2003. – С. 1-788.
6. Гарьковенко, В. Э. Цифровые возможности и инструментарий организации и управления маркетинговой деятельностью вузов на региональных рынках / В. Э. Гарьковенко, Х. А. Абдужалилов, А. А. Воронов. – Краснодар: ООО «Экоинвест», 2022. – 116 с. – ISBN 9785942156152.
7. Главные тренды ДПО: что ждет российский рынок // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/glavnye-trendy-dpo-v-2023-godu-chto-zhdet-rossijskij-rynok/>
8. Донских, Н. Д. Роль маркетинговой стратегии в организациях дополнительного профессионального образования / Н. Д. Донских // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 7. – С. 757–763.
9. Е. В. Кольчугина, Т. Л. Сыщикова. Мотивация получения дополнительного профессионального образования (на примере опыта регионального ВУЗа Самарской области) // Вестник Самарского муниципального института управления. 2022. № 2 (3)

10. Жильцова, О. Н. Технология интернет-маркетинга: учебник для среднего профессионального образования / О. Н. Жильцова — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 335 с.

11. Жиркова З.С. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ // Успехи современного естествознания. 2011. № 4. С. 134-136; URL: <https://natural-sciences.ru/ru/article/view?id=21197> (дата обращения: 05.03.2025). (1)

12. Жуков Б.М., Романов А.А., Басенко В.П. Маркетинг: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2014 – 480 с. (12)

13. Иванова, П. Д. Проблемы цифровизации образования в России / П. Д. Иванова, Т. С. Попова // Цифровая трансформация как вектор устойчивого развития: Материалы IV Всероссийской научнопрактической конференции, Казань, 09 декабря 2021 года. – Казань: Издательство «Познание», 2021. – С. 353–357.

14. Как продвигать услуги в онлайн-образовании // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://digitalstrategy.ru/blog/kak-prodvigat-uslugi-v-onlajn-obrazovanii/>

15. Как рынок ДПО и корпоративного обучения адаптировался // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/education/kak-rynok-dpo-i-korporativnogo-obucheniya-adaptirovalsya-k-potryaseniyam2022/>

16. Карпова, С.В. Инновационный маркетинг: учебник для вузов / С. В. Карпова — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 474 с.

17. Ким Чан В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков // Манн, Иванов и Фербер. – 2005. – С. 1- 334.

18. Киндеева, А. А. Цифровизация образования в России: проблемы и перспективы / А. А. Киндеева, А. С. Зуева // Теория и практика проектного образования. – 2021. – № 2(18). – С. 60–64.

19. Кожевникова, Г. П. Информационные системы и технологии в маркетинге: учебное пособие для вузов / Г. П. Кожевникова, Б. Е. Одинцов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 444 с.
20. Коляда А. Маркетинг, который работает. Создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях // Издательство Гревцова. — 2014. — С.1- 110.
21. Комплекс маркетинга — про основные элементы, модели и инструменты: НИУ ВШЭ - URL: <https://clck.ru/3MUCvX> (дата обращения: 08.03.2025).
22. Короткова, Т. Л. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 256 с.
23. Косяков М. А. Расширение основного инструментария интернет-стратегии продвижения образовательных услуг // Микроэкономика. — 2015. — № 5. — С. 97–100.
24. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг. В Основы маркетинга // Издательский дом «Вильямс». — 2010. — С. 1055
25. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг Менеджмент // СПб.: Питер. — 2015.— С. 1 – 689.
26. Кравченко Л.А., Кузнецов П.Д. Маркетинговая стратегия как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия // Экономика и управление. — 2016. — 2(68). — С. 63-69.
27. Красюк, И.А. Инновационный маркетинг: учебник / И. А. Красюк, С. М. Крымов, Г. Г. Иванов, М. В. Кольган. — М.: Дашков и К, 2020. - 170 с.
28. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива // СПб.: Наука. — 1996. — 3(1). — С. 3-583.
29. Логинов Д. М. Востребованность дополнительного профессионального образования различными категориями работников // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования 2020. № 38. С. 161-171.

30. Маркетинговые цели и их роль в стратегическом планировании продвижения компании: НИУ ВШЭ - URL: <https://clck.ru/3MUCre> (дата обращения: 08.03.2025).
31. Мертон Р., Боди З. Финансы // Вильямс. – 2019. – С. 1 -592.
32. Михайлина В.В., Попова И.М. Разработка маркетинговой стратегии // 2014. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-marketingovoy-strategii/viewer> (дата обращения: 18.02.2025).
33. Никулина Н. Инновационные технологии в маркетинге: учебник / Никулина Н., Н., Квашнин С., С., Фетисов В., Д., Верещагина Ю., Н., Березина С. В. — М.: Русайнс, 2023. — 426 с.
34. Плотникова, Я. Р. Специфика SMM в сфере дополнительного образования / Я. Р. Плотникова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 41 (488). — С. Т.1. 22-23. — URL: <https://moluch.ru/archive/488/106750/> (дата обращения: 06.03.2025). (4)
35. Поляков, В. А. Разработка и технологии производства рекламного продукта: учебник и практикум для вузов / В. А. Поляков, А. А. Романов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 502 с.
36. Портер М. Конкуренция // Вильямс. – 2010. – С. 1- 592.
37. Портных В.В. Стратегия бизнеса // Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» – 2019. – 3(1). – С. 3-178.
38. Уолкер- мл. О., Бойд-мл. Х., Ларше Ж.К., Маллинз Д. Маркетинговая стратегия // издательство Вершина. – 2006. – С. 1- 496.
39. Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях. — М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2014. — 245 с.
40. Хуссейн, И. Д. Цифровые маркетинговые коммуникации: учебное пособие для вузов / И. Д. Хуссейн. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 68 с.
41. Шауберт О.Ю. Разработка маркетинговой стратегии // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – С. 1-5.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Утверждаю
Ректор протоиерей Димитрий Лескин

Исполнение Плана финансово-хозяйственной деятельности за 2023 год Автономная некоммерческая организация высшего образования "Поволжская академия образования и искусств имени Святителя Алексия, митрополита Московского"

	Наименование статьи	сумма в тыс. руб.
	ДОХОДЫ, в том числе:	79 286,0
1	Субсидии из бюджетов, в том числе	25 742,2
1.1	Целевые субсидии из бюджета Российской Федерации на образовательные программы высшего образования	1 938,2
1.2	Целевые субсидии из бюджета субъекта Российской Федерации на образовательные программы высшего образования	23 804,0
2	Средства организаций, в том числе:	3 123,8
2.1	- на образовательную деятельность	162,2
2.2	- на научные исследования и разработки	2 961,6
3	Средства населения, в том числе:	50 420,0
3.1	-на образовательную деятельность, программа целевого набора	44 303,0
3.2	- на образовательную деятельность	6 117,0

	Наименование статьи	сумма в тыс. руб.
	РАСХОДЫ, в том числе:	79 286,0
1	Заработная плата, включая налоговые начисления	48 236,8
2	Социальное обеспечение	10 216,8
3	Оплата работ, услуг в том числе:	8 156,5
3.1	- услуги связи	180,9
3.2	- транспортные услуги	121,0
3.3	- услуги по содержанию имущества	54,8
3.4	- прочие работы, услуги	6 473,8
3.5	- реклама, профорientационная деятельность	205,0
3.6	- издательская деятельность	100,0
3.7	- коммунальные услуги	0,0
3.8	- охранные услуги	1 021,0
4	Увеличение стоимости основных средств	2 481,0
5	Увеличение стоимости материальных запасов	10 194,9

Главный бухгалтер

О.А.Бондарь

ПРИЛОЖЕНИЕ Б


 Утверждаю
 Ректор протонерей Димитрий Лескин

Исполнение Плана финансово-хозяйственной деятельности за 2024 год
Автономная некоммерческая организация высшего образования "Поволжская академия
образования и искусств имени Святителя Алексия, митрополита Московского"

	Наименование статьи	сумма в тыс. руб.
	ДОХОДЫ, в том числе:	84 466,3
1	Субсидии из бюджетов, в том числе	25 997,4
1.1	Целевые субсидии из бюджета Российской Федерации на образовательные программы высшего образования	1 554,5
1.2	Целевые субсидии из бюджета субъекта Российской Федерации на образовательные программы высшего образования	24 442,9
2	Средства организаций, в том числе:	9 275,0
2.1	- на образовательную деятельность	5 711,8
2.2	- прочие, в том числе на: научные исследования и разработки, гранты и т.д.	3 563,2
3	Средства населения, в том числе:	49 193,9
3.1	-на образовательную деятельность, программа целевого набора	42 789,1
3.2	- на образовательную деятельность	6 404,8

	Наименование статьи	сумма в тыс. руб.
	РАСХОДЫ, в том числе:	84 466,3
1	Заработная плата, включая налоговые начисления	56 823,4
2	Социальное обеспечение	8 679,1
3	Оплата работ, услуг в том числе:	6 014,0
3.1	- услуги связи	199,0
3.2	- транспортные услуги	191,0
3.3	- услуги по содержанию имущества	309,0
3.4	- прочие работы, услуги	1 338,9
3.5	- реклама, профорientационная деятельность	120,5
3.6	- издательская деятельность	100,0
3.7	- коммунальные услуги	2 042,6
3.8	- охранные услуги	1 713,0
4	Увеличение стоимости основных средств	2 193,7
5	Увеличение стоимости материальных запасов	10 756,1

Главный бухгалтер


 О.А.Бондарь